



**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS
EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS
REFRICENTER, C.A.**

Autora: Viloría, Nurimar

Tutora: Altagracia Táriba

Urb. Yuma II, Calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster)-Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA
MULTISERVICIOS REFRICENTER, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de
Administración de Empresas

Autora: Nurimar Alexandra Viloría Canelón

Tutora: Altagracia Táriba

San Diego, junio de 2015



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DECANATO

San Diego, 07 de Mayo de 2015

Ciudadana
Viloria Nurimar
C.I 16.501.309


Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar según **Acta N° 1320** el **Proyecto de Trabajo de Grado**, presentado por usted como requisito para optar al correspondiente título profesional.

Título del trabajo: ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS REFRICENTER, C.A.

Tutor académico: Táriba Altagracia

Escuela: Administración de Empresas

Atentamente,

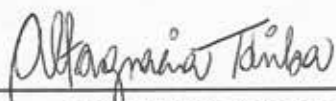

Prof. Tarsys Vizcarrondo
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Lic. Táriba Altagracia**, portador(a) de la cédula de identidad N° **V-13.103.493**, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) **Viloria C. Nurimar A.**, portador(a) de la cédula de identidad N° **V-16.501.309**, titulado **ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS REFRICENTER, C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de **Licenciada en Administración de Empresas**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Diecisiete días del mes de Noviembre del año dos mil catorce.



Lic. Táriba Altagracia
C.I. V-13.103.493

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
LISTA DE CUADROS		vi
LISTA DE GRÁFICOS.....		vii
RESUMEN INFORMATIVO		viii
INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
	1.2. OBJETIVOS	6
	1.3. JUSTIFICACIÓN	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. ANTECEDENTES	9
	2.2. BASES TEÓRICAS.....	15
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	28
III	MARCO METODOLÓGICO	30
IV	RESULTADOS	35
V	PROPUESTA	53
CONCLUSIONES		61
RECOMENDACIONES		60
REFERENCIAS		63
	Bibliográficas	65
	Electrónicas.....	65
	Trabajos de Grado.....	66
ANEXOS		
A.	Cuestionario.....	67

LISTA DE CUADROS O TABLAS

CUADRO TABLAS	CONTENIDO	pp.
1	Cuadro Operacionalización de variables	29
2	Tabulación pregunta nro. 01	36
3	Tabulación pregunta nro. 02	37
4	Tabulación pregunta nro. 03	38
5	Tabulación pregunta nro. 04	39
6	Tabulación pregunta nro. 05	40
7	Tabulación pregunta nro. 06	41
8	Tabulación pregunta nro. 07	42
9	Tabulación pregunta nro. 08	43
10	Tabulación pregunta nro. 09	44
11	Tabulación pregunta nro. 10	45
12	Tabulación pregunta nro. 11	46
13	Tabulación pregunta nro. 12	47
14	Tabulación pregunta nro. 13	48
15	Tabulación pregunta nro. 14	49
16	Factores internos que influyen en la Toma de decisiones financieras .	50
17	Factores externos que influyen en la Toma de decisiones financieras .	51

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

GRÁFICO FIGURA	CONTENIDO	pp.
1	Grafica nro. 01	36
2	Gráfica nro. 02	37
3	Grafica nro. 03	38
4	Grafica nro. 04	39
5	Grafica nro. 05	40
6	Grafica nro. 06	41
7	Grafica nro. 07	42
8	Grafica nro. 08	43
9	Grafica nro. 09	44
10	Grafica nro. 10	45
11	Grafica nro. 11	46
12	Grafica nro. 12	47
13	Grafica nro. 13	48
14	Grafica nro. 14	49

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA EMPRESA
MULTISERVICIOS REFRICENTER, C.A.**

Autora: Nurimar Alexandra Viloría Canelón
Tutora: Altagracia Táriba
Fecha: enero de 2015

RESUMEN

El trabajo que a continuación se presenta se desarrolló bajo característica de un proyecto factible, basándose en una investigación de tipo descriptivo en la modalidad de campo, para alcanzar los objetivos se consideró emplear como instrumento: la observación directa y la encuesta. Se tomó como caso de estudio la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. por la ausencia de una toma de decisiones financieras efectivas que afecta el buen desarrollo y la eficiencia de los procesos administrativos; El objetivo general de este estudio es proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa. Se definieron como objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la función administrativa que desarrolla la empresa, identificar los factores que están influyendo en la toma de decisiones financieras y diseñar las estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa; todo ello debido a que en la medida que la gestión administrativa sea más efectiva, a través de sus funciones de planificación, organización, coordinación y control, la empresa corregirá sus fallas y debilidades fortaleciendo sus procesos internos y la política flexible que oriente los procesos hacia la optimización y el logro de las metas. A través del desarrollo de este estudio se concluye que es posible tomar decisiones asertivas en cuanto se mantenga la información oportuna para realizar inversiones financieras de manera efectiva que permita a la empresa utilizar de forma eficaz el manejo de sus recursos financieros. Del mismo modo se recomienda llevar seguimiento de las actividades del departamento, adiestrar al personal para mantener el control interno dentro del departamento.

Descriptores: Toma de decisiones, procesos administrativos.

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización que se ha experimentado durante los últimos años, las empresas se han visto en la necesidad de cambiar y redefinir sus estrategias con el fin de ser más competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Por esta razón, la administración maneja herramientas para gestionar en forma eficiente y eficaz los recursos que disponen.

Por consiguiente, contar con un adecuado diseño de estrategias administrativas permite controlar las actividades dentro una empresa, y de esta manera dar a conocer una serie de componentes, que al ser desglosados estudian factores que pueden originar fraudes, inexactitudes o malversaciones de los fondos, evaluación incorrecta de los riesgos de la empresa, inexistencia de políticas institucionales y procedimientos, error en la información suministrada y de los procesos finales.

Así mismo, hacer que el personal ejerza sus funciones con eficiencia tomando en consideración los elementos que la comprenden; entre esas las toma de decisiones en el área administrativos que son garantes de la rentabilidad para mejorar así el nivel de eficiencia y efectividad dentro de la organización, elevando con ello los niveles de calidad, los cuales son comparables a los de la competencia en el mercado, de esta manera aseguran la exactitud y la veracidad de los procesos administrativos con el objetivo de lograr información financiera confiable y veraz que le permitan a la gerencia la toma oportuna y correcta de decisiones.

Las estrategias administrativas dan cabida a la consecución de las metas propuestas por la entidad, evolucionando de esta manera su desempeño y rentabilidad con el transcurrir del tiempo, evitando así las posibles pérdidas de recursos y posibles riesgos inevitables.

Debido a lo anteriormente expuesto, la investigación estudió la ausencia de la toma de decisiones financieras efectiva que afecta el buen desarrollo y la eficiencia de los procesos administrativos y su incidencia en la veracidad de la información financiera de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. la cual estuvo orientada a determinar las políticas y procedimientos de control interno para mejorar el flujo de la información financiera y la eficacia en las operaciones.

La investigación presenta cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I titulado “El problema”, contempla lo referente al problema, el planteamiento del problema, su formulación, objetivo general y objetivos específicos, y la justificación de la investigación.

Capítulo II denominado “Marco Teórico”, está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el tema, así como la definición de términos básicos.

Capítulo III llamado “Marco Metodológico”, describe la metodología a seguir para desarrollar el trabajo de investigación, donde se refleja el tipo y diseño de la investigación y la manera como se van a desarrollar las fases metodológicas en las cuales está estructurado el estudio.

Capítulo IV presenta el desarrollo de las fases metodológicas I y II y en a base a este el capítulo V que muestra el desarrollo de la propuesta constituida por las estrategias administrativas.

Por último las referencias y conclusiones que servirán de aporte para esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta; por ende las organizaciones hacen énfasis en los niveles de eficiencia y efectividad en sus actividades, para poder responder a las exigencias del entorno. Por consiguiente, para poder llegar a alcanzar estos elementos en las actividades y procesos, la administración a través de una adecuada gestión juega un papel preponderante, ya que a través de la misma se promueve la utilización de las herramientas y recursos, así como la coordinación de los esfuerzos del personal integrante de las organizaciones. De forma, que se llega a la sinergia donde la suma de las partes da sentido amplio e integra los objetivos organizacionales.

De esta manera, la administración maneja herramientas para gestionar en forma eficiente y eficaz los recursos de que disponen, así mismo, hacer que el personal ejerza sus funciones con eficiencia tomando en consideración los elementos que la comprenden, entre éstas, la toma de decisiones en el área administrativa que son garantes de la rentabilidad de la organización.

Continuando con estas ideas, entre las funciones que tienen las organizaciones se encuentra la financiera, la cual es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la entidad, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Esta función tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los

recursos financieros. En este sentido, González (2007) indica lo siguiente:

El área financiera y de contraloría está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa, ya proteger el capital invertido. (p. 3)

Esto quiere decir, que la función de finanzas, es mantener el flujo de efectivo en la empresa, a través de mediciones que ayudan a la gerencia a tomar decisiones sobre la inversión según el tiempo y las metas propuestas, garantizando la sostenibilidad de la organización.

Ahora bien, se ha hecho mención de un elemento importante que está interrelacionado con la función de finanzas y es la toma de decisiones, definida por Koontz y Weihrich (2007), como: “la selección de un curso de acción entre distintas alternativas, forma parte de nuestra cotidianidad” (p. 312). Todas las organizaciones, de cualquier ámbito, enfrentan numerosos hechos y circunstancias (muchas de ellas siempre fuera de su control) que influyen en el proceso de la toma de decisiones.

Al respecto, es válido acotar que no existe un método único para tomar decisiones que todas las organizaciones puedan emplear en las situaciones financieras, ya que está presente el riesgo, lo que la impele a fundamentar sus acciones en procesos claros y calculados. Es por esto que las decisiones en realidad se toman en una condición de racionalidad limitada o acotada. Para explicar en forma clara se tiene lo que expresan, Koontz y Weihrich (2007):

Estas condiciones ideales se presentarían si el problema a resolver fuese claro, se tuviera información completa respecto a este problema, se conocieran todas las alternativas posibles y las posibles consecuencias de estas. De esta manera, la decisión se tomara sin restricciones de costos y tiempo, optando por aquella que produzca el mayor valor percibido para la organización, comunidad o persona afectada. (p. 313)

Por otra parte, cuando la organización identifica las circunstancias y los hechos, así como el efecto que podrían tener en la posibilidad de preverlos, tomarán decisiones en condición de certidumbre. A medida que la información disminuye y se torna ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de la toma de decisiones. Los gerentes empiezan a fundar sus decisiones en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuición o juicio de opinión).

En esta perspectiva, es importante mencionar que actualmente en Venezuela, muchas empresas están conscientes que necesitan un cambio y toman decisiones para adaptarse a las transformaciones del ambiente organizativo, orientando en primera instancia sus procesos internos, de tal forma que el reordenamiento de las funciones y monitoreo continuo de los departamentos contribuya con las metas para asegurarles, una supervivencia a largo plazo y por ende, beneficiosa.

En este sentido, se presenta la situación que existe en Multiservicios Refricenter C.A., la cual es una empresa dedicada específicamente al mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos de aire acondicionado y refrigeración industrial, comercial doméstico y todos sus componentes eléctricos, la cual tiene como misión principal brindar un servicio eficiente de alta calidad para mantener clientes satisfechos preservando el medio ambiente.

En este contexto, la problemática se centra en la ausencia de toma de decisiones financieras efectivas que afecta el buen desarrollo y la eficiencia de los procesos administrativos aplicados en la empresa Multiservicios Refricenter C.A., así como la confiabilidad y la razonabilidad de la información financiera oportuna.

Esto se evidenció por el descontrol en la actualización de registros a nivel de sistema ocasionando desajustes organizativos tales como: atrasos y duplicidad en los pagos, falta decisiones sobre el nivel de efectivo en caja, entre otros, lo cual no permiten la obtención de la información financiera en su momento; las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, ya que debido a la calidad de decisiones se producirá el éxito o fracaso de una empresa.

Por consiguiente, la problemática tiene graves consecuencias, entre las que se destacan: la información reflejada en el sistema no coinciden con los pagos a proveedores, lo que afecta la efectividad de las cuentas por pagar, falta de fondo en la caja chica que afecta la disponibilidad para cumplir con algunas obligaciones. Esta situación detalla con claridad el impacto de la toma de decisiones financieras en la empresa, por lo tanto, a través de la presente investigación se proponen estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles estrategias administrativas son las más adecuadas para mejorar la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la función administrativa que desarrolla la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.
- Identificar los factores que están influenciando en la toma de decisiones financieras de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

- Diseñar estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

1.4. Justificación de la Investigación

Actualmente, las organizaciones buscan el mejoramiento continuo de sus sistemas, involucrando en estos los procesos administrativos que repercuten en las funciones de áreas como la financiera. Cabe considerar, que el mejoramiento de la toma de decisiones financieras implica la coordinación con otras unidades relacionadas, a fin de disminuir los costos que puedan producir pérdidas a la organización.

Por consiguiente, en la medida que la gestión administrativa sea más efectiva a través de sus funciones de planificación, organización, coordinación y control, la empresa corregirá sus fallas y debilidades, fortaleciendo sus procesos internos derivando todo en el logro de sus metas. Este escenario, es el que se pretende alcanzar con la presente investigación que tiene por objetivo proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

Con base en este argumento, la empresa podrá contar con un excelente control y manejo de sus finanzas que involucra especialmente el sistema de pagos y el manejo efectivo de la caja chica. Para esto, la toma de decisiones debe estar acompañada de una política flexible que oriente estos procesos hacia la optimización, ya que redundaría en la imagen que la empresa tiene con los clientes y proveedores. De la misma manera, se fortalecerá al tener la oportunidad de contar con una administración sólida y confiable que sirva para llevar sus planes de crecimiento y desarrollo con plena seguridad.

Su personal contará con un sistema de administrativo que les ahorra tiempo, disminuyendo los períodos de revisión del sistema, demoras para determinar dónde

están las facturas que se han pagado por duplicado o no se han cancelado, contar con el efectivo de la caja chica, igualmente se lograría un clima laboral de confianza disminuyendo los niveles de estrés, aumentando la motivación y compromiso con la empresa.

Finalmente aportará beneficios en el ámbito académico, ya que servirá de punto de partida como antecedente para futuras investigaciones en el área administrativa reafirmando la importancia de la línea de investigación en la carrera. Sin obviar que a través de esta investigación se reafirma el marco teórico que sustenta el estudio a través de las distintas teorías que la orientaron como administración, toma de decisiones, finanzas. Igualmente se realza la importancia de los antecedentes de investigación de otros autores que ya han recorrido este tema con otras aplicaciones.

Por último, para el alumno de la carrera de Administración de Empresas este trabajo le brinda la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos a través de los estudios, abriendo el camino para un desenvolvimiento exitoso en el campo laboral, siendo más profesionales con las competencias logradas; se evidencio que son pocas limitaciones para el logro de los objetivos de la investigación debido a que el personal de la empresa demostró disposición para para participar en las mejoras propuestas, además de contar con el visto bueno de los directivos para realizar los ajustes necesarios y asumir los costos respectivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo concurren una serie de principios que apoyan todo el marco teórico de esta investigación, enfocado fundamentalmente en estudios anteriores, y análisis de la bibliografía vinculada con el tema a investigar:

Al respecto, Balestrini (2006) refiere que:

El Marco Teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema especificado elegido para su estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes, en consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida, para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que le da sentido a la investigación. (p. 91).

En este sentido, se estima que el marco teórico es el pilar que se requiere para un positivo conocimiento científico de los problemas bajo estudio. Representado un acopio de propuestas interconectadas, que cimientan y revelan elementos importantes de la investigación a desarrollar.

2.1. Antecedentes de Investigación

Los antecedentes permiten el aprovechamiento de las teorías existentes sobre el problema, a fin de estructurar el marco teórico referencial, se plantea en consonancia a la problemática planteada, constituyendo un medio eficaz para lograr los objetivos

del mismo. Sobre esa base, Tamayo y Tamayo (2009), señala que en los antecedentes “se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación.” (p. 149) A continuación se presentan los antecedentes que fueron consultados:

En primer lugar se presenta el trabajo desarrollado por León (2014), titulado **Lineamientos financieros del sector terciario del mercado inmobiliario para la toma de decisiones. Caso de estudio: Empresa Promotora Seis S.M., C.A.** Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas: Mención Finanzas. Dicha investigación tuvo como principal propósito analizar los lineamientos financieros que aplica la empresa Promotora Seis S.M., C.A. como pequeña y mediana empresa del sector terciario del mercado inmobiliario de San Diego estado Carabobo para la toma de decisiones.

Para el desarrollo teórico de la investigación se expusieron autores relacionados con la administración, políticas, mercado, planificación y análisis financiero, además de la Teoría de la Toma de Decisiones. Por lo que la investigación se enmarcó dentro de una investigación descriptiva con un diseño de campo. La población estuvo compuesta por cuatro accionistas de la empresa Promotora Seis S.M., C.A., para el primer semestre del año 2013, tomándose en cuenta en un cien (100%) para el estudio, denominada muestra censal, a los cuales se les aplicó un cuestionario, validado por tres expertos de la Universidad de Carabobo vinculado con el tema de la investigación y aplicada la confiabilidad según el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.96.

Sobre la base de las observaciones expuestas en la investigación se concluyó que se detectaron deficiencias en el proceso de toma de decisiones financieras de la empresa, que se originan por diversos factores como la falta de procedimientos que establezcan las acciones a seguir para ejecutar dicho proceso pues no existe un manual de normas, las decisiones se toman de manera intuitiva sin considerar herramientas de apoyo fundamentales como el uso de índices financieros o la asesoría

de expertos en la materia; así mismo, el proceso de toma de decisiones de la empresa es ambiguo y poco certero, demostrando una gran debilidad para la empresa pues este proceso, permite estudiar una situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

Existe una relación entre esta investigación y el presente proyecto de investigación, dado que ambos analizan lineamientos financieros relacionados a la toma de decisiones financieras, entre otros elementos, además la forma como son aplicadas las herramientas a nivel gerencial.

Dentro de este renglón, se presenta la investigación desarrollada por Miranda (2012), titulada **Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva**; presentada ante la Universidad EAN de Bogotá, Colombia, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La cual tuvo como objetivo principal las decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva.

Avianca ha sido la aerolínea líder de los Colombianos, desde su inicio hasta la actualidad, ha experimentado diferentes situaciones y avances en determinadas épocas, y aunque todo cambio vivido ha sido un aprendizaje a futuro, hubo hitos que la marcaron y enfocaron en lo que es actualmente. Partiendo de esta historia es posible orientarse para identificar, desde el punto de vista administrativo, las estrategias y decisiones aplicadas por Avianca a través del tiempo, y principalmente en los momentos determinantes de su historia.

De esta manera, dicho estudio apunta a vincular la teoría con la práctica, y conjuntamente analizar cómo las decisiones y estrategias aplicadas desde el campo de la administración en una situación específica, pueden o no funcionar en un evento similar pero en contextos temporales diferentes, dándole relevancia a los cambios y nuevas tendencias a nivel mundial, que aunque no implican la modificación de las prácticas administrativas, sí exigen un análisis global en el cual se involucren los diferentes factores internos y externos que pueden hacer que una estrategia falle o requiera ser rediseñada.

Así, se verifica como la presente investigación guarda relación con el trabajo bajo estudio, en función de que la resolución de problemas se maneja a nivel estratégico para lo cual se requiere de un enfoque novedoso para enfrentar los problemas de esta naturaleza. En consecuencia, tal herramienta permite analizar conjuntamente, la perspectiva del decisor en relación a su circunstancia de decisión.

En este mismo orden de ideas, Galindo (2012), desarrolló una investigación titulada **Estrategias gerenciales como una alternativa para el mejoramiento en la toma de decisiones del personal directivo en la Unidad Educativa Colegio San Nicola**. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. La referida investigación tuvo como finalidad realizar una propuesta de estrategias gerenciales como una alternativa para el mejoramiento en la toma de decisiones en la Unidad Educativa Colegio San Nicola, inmerso en la Teoría de la Contingencia, de Sistemas y Toma de decisiones como fundamentos teóricos, en tal sentido, la investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible, de campo y documental.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 25 personas que integran toda la nómina del personal docente que laboran en la Unidad Educativa Colegio San Nicola, presentando características de población finita y accesible. Para la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de observación directa de tipo participante y la encuesta; y como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas dicotómicas a través de la redacción de preguntas que ofrecieron sólo dos opciones de respuesta (sí y no), el cual fue aplicado al personal docente y directivo de la institución. La confiabilidad del instrumento se hizo mediante la utilización de la fórmula de Kuder Richardson resultando altamente confiable 0,87. De igual forma, la validez del mismo estuvo sometida al juicio de expertos.

Los datos que proporcionó la muestra seleccionada, confirmaron la necesidad de implementar estrategias gerenciales para mejorar la toma de decisiones de la Unidad Educativa Colegio San Nicola ya que la toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre tiene una gran importancia al considerar que lo que se busca es

conocer el comportamiento, los efectos que pueden suceder para cada problema y sus posibles soluciones (alternativas), de esa manera, percibiendo esa posible conducta, se reduce el riesgo de un fracaso.

En tal aspecto, ambas investigaciones guardan relación entre sí, al abordar el análisis de estrategias gerenciales orientadas a mejorar la toma de decisiones financieras con la finalidad de garantizar la fiabilidad de los procesos administrativos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, Gómez (2011), realizó una investigación que lleva por título **La toma de decisiones estratégicas en la inversión de bonos, clave en la gestión financiera**. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas: Mención Finanzas. El objetivo general consistió en determinar en qué forma las decisiones a tomar por parte del empresario y/o inversionista son estratégicas en torno a las consideraciones que dé lugar la oferta pública de bonos en el país.

El trabajo se ubicó como investigación de tipo descriptiva bajo la modalidad del estudio documental, y de campo, lo cual permitió obtener la información necesaria según los objetivos planteados. La muestra estuvo conformada por empresarios inversionistas, expertos y profesores en finanzas. El instrumento utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple. La técnica del cuestionario fue la encuesta, aplicándose la confiabilidad según el coeficiente Alfa de Cronbach.

Luego del análisis de los resultados se concluyó que la toma de decisiones gerenciales, tiene generalmente su grado de riesgo e incertidumbre, porque desafortunadamente no se puede conocer con precisión el comportamiento y resultados futuros o las consecuencias que traerán cada uno de los posibles caminos de acción que se pueden seguir en determinado momento.

Por ello la toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre tiene una gran importancia al considerar que lo que se busca es conocer el comportamiento, los efectos que pueden suceder para cada problema y sus posibles soluciones. Sin

embargo resulta difícil identificar el riesgo financiero antes que los mercados financieros.

Se considera que el trabajo presentado guarda relación con esta investigación, debido a que ambos se orientan a estudiar los procesos administrativos más idóneos capaces de orientar la toma de decisiones financieras estratégicas en las organizaciones, evaluando los riesgos que se presenten con el propósito de maximizar la gestión administrativa financiera permitiendo lograr mejores resultados.

Por su parte, Cárdenas y Ugas (2010), que lleva por título **Propuesta de indicadores de gestión que logren optimizar la toma de decisiones gerenciales en el concesionario Wuhan Motors C.A. ubicada en el Municipio en San Diego del estado Carabobo**; presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciados en Administración. Dicho trabajo tuvo como objetivo general proponer indicadores de gestión que permitan optimizar la toma de decisiones gerenciales del concesionario Wuhan Motors C.A., ubicado en el municipio de San Diego del estado Carabobo.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de 15 trabajadores del Concesionario Wuhan Motors C.A. Se empleó como técnica la encuesta bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos. La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación.

Luego de haber obtenido los datos se presentaron las conclusiones entre ellas: falta de políticas estratégicas en la toma de decisiones gerenciales, debilidad en el control de los procesos, carencia de manuales que sustenten los procedimientos, fallas en los sistemas de evaluación continua de los procesos.

Dicho antecedente se vincula con la presente investigación al verificarse que a través de una idónea implementación de un sistema de administrativo vinculado a un

eficiente proceso de toma de decisiones, mejorarían los controles y manejo de las finanzas en cuanto a los pagos y el manejo efectivo de la caja chica, fortaleciéndose así los procesos en la administración de la entidad para llevar sus planes de crecimiento y desarrollo de forma óptima.

2.2. Bases Teóricas

Con el propósito de desarrollar el basamento teórico, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación. Por lo que Tamayo y Tamayo (2009), señala que éstas: “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presentan ordenando los términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar”. (p. 148). De acuerdo a lo antes planteado, se presentan aspectos teóricos afines con la problemática planteada, los cuales se detallan a continuación:

2.2.1. La Planificación

Dicha noción está orientada al ordenamiento de ideas, proyectos, situaciones, es se cifra a enfrentar el futuro. A través de la planificación se minimizarían riesgos en el futuro, anticipándose a éstos. Se concibe también como herramienta para definir las líneas de acción que guiaran a las empresas. Al respecto, Bravo y Veliz (2010), manifiesta que: “La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando ambas cosas a la vez”. (p. 35). Según los autores, existen dos clases de planificación: “1) La que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y 2) La que prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes en el objetivo.” (p. 35)

Por medio de una buena y diligente implementación de la planificación, se puede lograr generar mejoras que logre la consecución de los objetivos y la

optimización de los procesos organizacionales que redundarán en beneficios para la entidad.

2.2.2. La Estrategia

Bravo y Veliz (2010), refieren que:

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. El primer texto sobre el tema es probablemente el arte de la guerra de SunTsu (500 a.C., 1963). Es bien sabido que la palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. (p. 38)

La estrategia constituye el plan que se debe seguir para obtener los resultados esperados. La estrategia se traduce en combinar los medios necesarios para poder alcanzar los objetivos, ante la incertidumbre. Así mismo, los autores hacen referencia a la teoría de Henry Mintzberg acerca de cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan por la letra P:

Plan (Plan). Curso de acción conscientemente determinado. Guía, o conjunto de guías, para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de maneras consciente y con un propósito determinado.

Ploy (Estratagema o maniobra). Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.

Pattern (Patrón). Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.

Position (Posición). Forma de ubicar de ubicar la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.

Perspective (Perspectiva). Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo. (p. 39)

Las estrategias revelan el camino y la apropiada utilización de los recursos. Su propósito va en función de determinar con un sistema de objetivos y políticas, lo que aspira la empresa para alcanzar la consecución y el cumplimiento de los planes y objetivos propuestos.

2.2.2.1. La Planificación Estratégica

En la búsqueda de alcanzarla excelencia en la administración, las empresas deberán diseñar planes estratégicos, que no es más que definir su negocio, visión y las estrategias necesarias y adecuadas para ser alcanzadas. La planificación estratégica no solo consiste en plasmar objetivos y metas que se quieran alcanzar, si no también implica la acción de hacer, para conseguir la eficacia de esta herramienta.

Para Robbins (2004), “la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Ese es su objetivo verdadero.” (p. 18)

También amplía aún más este concepto de la siguiente manera:

Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo. (p. 22)

Por tanto, la planificación estratégica envuelve la intervención activa de quienes la integran la organización y así debe poseer practicidad y eficacia para desarrollar y lograr la consolidación de su situación financiera, y la ampliación de sus actuales líneas de crecimiento. Siendo la planificación estratégica una herramienta gerencial, busca que una o más ventajas competitivas, hagan factible que las estrategias formuladas puedan abrir caminos a la puesta en marcha de la organización, para el cumplimiento de la misión, objetivos, el medio ambiente y de los recursos disponibles.

Para Steiner, citado en Shapiro (2010), la planificación estratégica es: “el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y

estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.” (p. 36)

Así mismo Bravo y Veliz (2010) explican:

La planificación estratégica es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (p. 40)

En tal sentido, con la planificación estratégica se reconocen las oportunidades y amenazas del escenario existente considerando los objetivos que se quieren alcanzar. Las fortalezas y las debilidades, se precisan a través de las oportunidades y amenazas. Identificadas las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia.

En este orden de ideas, por medio del aprovechamiento de la situación actual y con el conocimiento cierto de lo que realmente se cuenta, la empresa podrá tomar ventaja ante su entorno, de forma tal que se desarrollen las estrategias para alcanzar los objetivos de la situación deseada. Así, la planificación estratégica representa la planificación global que consiente una óptima administración de los procesos. En tal sentido, Shapiro (2010), señala que la planificación estratégica permite responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades? (p. 38).

Así, la planificación estratégica envuelve la determinación de la problemática existente, lo que se quiere lograr como organización, se trata de tomar las decisiones sobre los objetivos, recursos, políticas que deben ser utilizados en la organización, entre otros aspectos, de manera que oriente a quienes la dirigen considerando los

recursos que se poseen y de los que no se poseen, para la consecución de las metas y objetivos propuestos.

2.2.3.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones permite dar forma a los planes estratégicos y operativos de una organización y que un líder debe conocer y dominar. El gerente deberá desarrollar habilidades relativas a la toma de decisiones; así como también, considerar continuamente la toma de decisiones como trabajo principal, ya que constantemente se requiere decidir lo que ha de hacerse, quién ha de hacerlo y cuándo, dónde y hasta en cuáles ocasiones deberá hacerse. Es de advertir que la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso, cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención.

Opina Galindo (2012), que “la toma de decisiones es el procedimiento de identificación y selección de una acción adecuada para abordar un problema en particular o para aprovecharse de una oportunidad.” (p. 47). Es lógico que los gerentes experimentan tensión al decidir cómo resolver un problema y llevar a cabo su solución. Para evadir dicho evento, se sugiere que los gerentes superen las barreras que les impiden reconocer y atacar los problemas que se presentan en la organización para tomar esas decisiones efectivas.

Por su parte, Robbins (2004) plantea que: “la toma de decisiones es el procedimiento que surge como reacción ante un problema tomando en cuenta dos o más alternativas, para lo cual se requiere de una evaluación de la información para una selección adecuada.” (p. 36)

Se verifica entonces, que la toma de decisiones involucra una elección de un curso de acción entre disímiles alternativas. Cabe decir, que los gerentes deben tomar decisiones en función de lo que puedan aprender sobre una situación. Por lo general, existen alternativas a un curso de acción, y los gerentes necesitan disminuirlas

dejando aquellas pocas que se relacionan con los factores limitantes, que son los factores o circunstancias que se interponen para lograr un objetivo deseado.

2.2.3.2. Niveles en la toma de decisiones

Según Gámez (2007) “la toma de decisiones en una institución puede hacerse, según los niveles organizacionales que en esta existan” (p. 43), citando los siguientes niveles:

- a) Nivel I: Toma estratégica de decisiones: determina los objetivos, políticas y recursos de una organización. Se encuentra en cabeza de un reducido grupo de directivos quienes tienen que ver con problemas complejos y no rutinarios. Este tipo de decisiones concuerda con lo planteado por Briones (2004) quien las define como decisiones estratégicas o de planificación, pues éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada.
- b) Nivel II: Control administrativo: hace referencia a que tan eficaz y eficientemente se emplean los recursos en una empresa y que también se desempeñan las unidades operativas. También son denominadas por Briones (2004) como: Decisiones de Control gestión, ya que son de carácter reactivo porque surgen de cambios imprevistos en el entorno y son tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o buscan tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido.
- c) Nivel III. Toma de decisiones a nivel conocimientos: evalúa las nuevas ideas para los productos y servicios, las maneras de comunicar nuevos conocimientos y las formas de distribuir la información dentro de la organización.
- d) Nivel IV: Toma de decisiones para el control operativo: determina como llevar a cabo las tareas específicas establecidas a niveles de mediana y alta gerencia.

2.2.3.3. Tipos De Decisiones

1. Decisión Programada:

En la naturaleza de la toma de decisiones pueden presentarse distintos problemas donde se amerita asumir diferentes tipos de toma de decisiones, dentro de las mismas cabe distinguir en primer lugar, las decisiones programadas que según Koontz (1995) citado por Galindo (2012) “se aplica a problemas estructurados o rutinarios.” (p. 47). Plantea que esta clase de decisiones que empleada para trabajos repetitivos, se basa principalmente en criterios previamente establecidos.

Este tipo de decisiones se aplican a situaciones simples y complejas, donde es factible definir, prever y analizar los elementos componentes, por lo que, la organización ha de tener políticas formales o informales que simplifiquen la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones.

En función a esto, las decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las pautas para encaminar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

Este tipo de decisiones son denominadas por Gámez (2007) como “decisiones estructuradas, la misma expresa que son decisiones repetitivas, rutinarias y cuentan con un procedimiento definido para tomarlas de forma que cada vez que se presenten no se manejen como si fueran nuevas.” (p. 45)

En tal sentido, las decisiones programadas, al ser comprendidas y estructuradas adecuadamente, llevan a un pensamiento lineal, pero esto sólo será así si las decisiones programadas son para problemas simples. Sin embargo, una decisión programada rutinaria y bien entendida puede ser un poco compleja y requiere un enfoque de sistemas una vez detectada. Esto implica que un enfoque de sistemas será necesario la primera vez que se resuelva el problema, pero el resultado de este enfoque será una solución algorítmica que se puede aplicar cada vez que se presente

el mismo problema. La computadora es un instrumento particularmente apropiado para el procesamiento algorítmico porque siempre tiene la capacidad de no tener errores en cálculos complejos.

2. Decisiones no programadas

En segundo lugar, se ubican las decisiones no programadas, que se aplican a situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas, de una naturaleza no repetitiva donde, según refiere Galindo (2012) “abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales. Si un problema carece de la frecuencia suficiente como para que cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial deberá ser manejado como una decisión no programada.”(p. 48). Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó, cómo mejorar las relaciones de la comunidad, de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente requerirán decisiones no programadas.

Las decisiones no programadas se plantean para aquellos problemas incomprensibles, carecen de procedimientos, la clave para entender estas decisiones es recordar que ocurren raras veces, existen pocos precedentes para la toma de decisiones. Una fusión es un ejemplo de un evento que requiere toma de decisiones ejecutivas y sucede tan raramente que se carece de decisiones estandarizadas ni rutinarias. Las decisiones no programadas dependen casi exclusivamente de las capacidades de toma de decisiones de los ejecutivos ante la ausencia de soluciones rutinarias disponibles.

Adicionalmente, Gámez (2007) denomina a este tipo de decisiones “no estructuradas, ya que, quien toma la decisión debe establecer los criterios, evaluación y los puntos de vista para la definición del problema.” (p. 46). Estas decisiones carecen de un procedimiento definido para tomarlas.

2.2.3.4. Pasos del modelo para optimizar la toma de decisiones

Al respecto, Galindo (2012), presenta los siguientes pasos que han de optimizar los procesos para la toma de decisiones:

1. **Primer Paso: Reconozca la necesidad de tomar una decisión:** El primer paso requiere del reconocimiento de que es necesario tomar una decisión, por ende, la existencia de un problema origina este reconocimiento.
2. **Segundo Paso: Identifique los criterios para la toma de decisiones:** Una vez que un individuo ha determinado la necesidad de una decisión, se han de identificar los criterios que tendrán importancia para la toma de decisiones. En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el término alteridad, es decir escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.
3. **Tercer Paso: Desarrolle las alternativas:** En este paso se requiere que el que toma las decisiones haga una lista de alternativas viables que pueden tener éxito para resolver el problema. En este paso sólo se enumeran. Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, entre otras.
4. **Cuarto Paso: Evalúe las alternativas:** Una vez que se han identificado las alternativas, el que toma las decisiones debe evaluar con ojo crítico cada una de ellas. Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado. Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.
5. **Quinto Paso: Selección de la mejor alternativa:** El último paso en el modelo para optimizar la toma de decisiones es la selección de la mejor alternativa entre las que se

han enumerado y evaluado. Puesto que lo mejor se define en términos de la calificación total más alta, la selección es muy sencilla. Quien toma las decisiones simplemente elige la alternativa que ha alcanzado la calificación total más alta en el paso 5.

Estos pasos conllevan utilizar un criterio racional para lograr los resultados esperados en función de una decisión planificada.

2.2.3.5. Supuestos del modelo para optimizar la toma de decisiones

Apunta Robbins (2004), que los pasos del modelo para optimizar “contienen cierto número de supuestos, por lo tanto, es importante comprender estos supuestos para determinar la precisión con la que el modelo para optimizar describe la toma de decisiones reales del individuo.” (p. 40).

A continuación, Galindo (2012), expone los supuestos propios del concepto de racionalidad y, por tanto, al modelo para optimizar.

1. Orientado a metas: carece de conflicto respecto de las metas, ya sea que la decisión involucre la selección de una universidad a la que se desea ingresar, la determinación de si se va a trabajar hoy o mañana, o la selección del solicitante correcto para ocupar una vacante, supone que el que toma las decisiones tiene una sola meta bien definida que está tratando de maximizar.
2. Se conocen todas las opciones: se supone que el que toma las decisiones identifica todos los criterios adecuados y puede enumerar todas las alternativas viables. El modelo para optimizar presenta al tomador de decisiones como plenamente comprensivo de su habilidad para evaluar criterios y alternativas.
3. Las preferencias están claras: la racionalidad supone que se asigna valores numéricos a los criterios y las alternativas, y que se ha de colocar en un orden de preferencia.
4. Las preferencias son constantes: se obtienen los mismos criterios y alternativas en cada ocasión porque, además de que están claras las metas y las preferencias, se supone que los criterios específicos para la decisión son constantes y que los valores que se les asigna son estables en el curso del tiempo.

5. La selección final maximiza el resultado: El tomador racional de decisiones, al seguir el modelo para optimizar, seleccionará la alternativa que obtenga la mayor calificación. (p. 52).

Los supuestos del modelo para optimizar son los mismos presentes en el concepto de racionalidad. Conforme lo refiere Galindo (2012), “la racionalidad se refiere a las selecciones que son consistentes y maximizan los valores. Por tanto, la toma de decisiones racionales implica que el que toma las decisiones puede ser totalmente objetivo y lógico.” (p. 53). El individuo se fija una meta clara y que los pasos del modelo para optimizar conducen hacia la selección de la alternativa que maximizará esa meta.

2.2.3.6. Importancia de la toma de decisiones

De manera general se puede señalar que en las organizaciones es necesario tomar diferentes decisiones, sean estas sencillas o completas en cuanto a la cantidad de información, recursos involucrados y resultados esperados. Igualmente, se puede señalar que, el elemento característico e indispensable para la toma de una decisión, es la necesidad existente para producir algún cambio, siempre buscando, por supuesto, un resultado mejor al lograrlo hasta el momento antes de tomar la decisión.

De igual manera, es importante reconocer que en las organizaciones la naturaleza y base para la toma de decisiones es diferente, yendo desde decisiones intuitivas, hasta decisiones basadas en el conocimiento científico, pasando además por el amplio rubro de otras bases decisionales: caprichosas, imitativas, obligadas, entre otras. La tendencia, sin embargo, es cada vez más a utilizar la base científica, buscando optimizar, maximizar o satisfacer los resultados, dada la situación presentada al decisor y la influencia del contexto donde debe decidirse.

Por otra parte, el proceso seguido para la toma de decisiones es también muy diferente, pues va desde un proceso muy general, sencillo, hasta un proceso

sistemático, de varias etapas dentro de ese proceso y de las influencias internas y externas al mismo, las cuales deben considerarse.

También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta.

2.2.4. Área Financiera y de Contraloría

Toda organización entre sus funciones principales debe considerar el área financiera como básica, ya que es la responsable de manejar los activos de la misma. Al respecto, González (2007), comenta que:

El área financiera y de contraloría está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa ya proteger el capital invertido. (p. 1)

Por lo tanto, la función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación sea de servicios o productiva. Es decir, es responsable de la inversión y mantenimiento de los recursos, materia prima la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la empresa. Los problemas financieros tienen dos orígenes principales según González (2007): los que se necesita para “mantener la fábrica en periodos de expansión, de contracción” y en los de “recuperación y las decisiones de optimización de las actividades fabriles” (p. 2).

En la actualidad y con la finalidad de que la función financiera cumpla eficientemente sus objetivos se han dividido sus actividades en dos grandes grupos de acuerdo al autor:

Funciones de Contraloría: Planeación para el control de las operaciones, información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera, evaluación y deliberación, administración de impuestos, informes a dependencias gubernamentales, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa, evaluación del entorno económico.

Funciones de Tesorería o Financiera: Obtención de capitales, relación con los inversionistas, obtención de financiamiento a corto y a largo plazo, banca y custodia, crédito y cobranzas, inversiones y seguros de la empresa. (p. 2)

Esto se puede interpretar desde el punto de vista de las operaciones, información, evaluación a través del control de los activos que son necesarios para mantener la organización, y por otra parte, en relación al control del dinero, sea en créditos, efectivos, inversiones, otro.

En este orden de ideas se debe señalar que el departamento de tesorería tiene funciones específicas en las empresas, entre las más importantes se encuentran, según González (2007):

- Realizar la desagregación de funciones y responsabilidades de cada persona que trabaja en el área del manejo de efectivo, bancario y de pagos.
- Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas de manejo. Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa.
- Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- Brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras.
- En algunos casos autorizar erogaciones y realizar pagos. Control de los altos recursos en cuentas corrientes.
- Manejar un libro auxiliar de operaciones, este debe ser llevado claramente y actualizado. (p. 5)

2.3. Definición de Términos Básicos

Eficacia: es el logro de los objetivos propuestos. También se define como el grado en que se alcanzan los objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Gestión: es la capacidad de controlar, asignar administrar y gerenciar recursos de una organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

Planificación Financiera: es la herramienta que ayuda a maximizar los recursos financieros existentes, para alcanzar las metas financieras.

Cuadro 01. Cuadro Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer Estrategias Administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa MULTISERVICIOS REFRICENTER, C.A.				
Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Diagnosticar la situación actual de la función administrativa que desarrolla la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.	Situación actual de la función administrativa.	-Cumplimiento de la función administrativa.	-Planificación -Seguimiento.	1-2-3 4-5
Identificar los factores que están influenciando en la toma de decisiones financieras de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.	Factores que influyen en la toma de decisiones financieros.	-Factores Internos. -Factores Externos.	Factores Internos: -Control de actividades. -Políticas Institucionales. Factores Externos: -Vinculación con Proveedores.	6-7 8-9 10-11
Diseñar estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.	Estrategias administrativas para mejorar la toma de decisiones financieras.	-Diseño estratégico administrativo.	-Factibilidad del Diseño.	12- 13-14

Fuente: Viloría (2015)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos. Arias (2004), expone que: “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y las normas que serán utilizados para llevar acabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema.” (p. 45)

Se puede afirmar que el marco metodológico se refiere al diseño y explicación de cómo se van a interpretar, recolectar y procesar los datos de la investigación, por lo que contiene las estrategias para comprobar el logro de los objetivos empíricos de la investigación, con la finalidad de permitir, descubrir y analizar los resultados del estudio y de reconstruir los datos, tomando como base el problema planteado a lo largo del desarrollo del proyecto referido a la ausencia de toma de decisiones financieras.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La presente investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, el cual consiste en una unidad de acción orientada a proporcionar respuestas y soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, empresarial, económica, educativa y tecnológica. Por su parte Arias (2006), señala:

Que un proyecto factible se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización. (p. 134)

Atendiendo a lo antes expuesto, la opción de solución es considerada como viable para el problema que surge hacia proponer Estrategias Administrativas para el mejoramiento de la Toma de Decisiones Financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. en función de la formulación del objetivo general y específicos que lo sustenta.

De igual forma la investigación es de carácter Descriptivo, debido a que se detalla objetivamente las características del tema. Según Castro (2007) la investigación descriptiva propone conocer a grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan pues de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido.

En esta investigación se detalló los diferentes instrumentos y mecanismos que se emplearan para el estudio de la toma de decisiones financieras que interfieren en los procesos administrativos y el impacto que tiene sobre la información financiera.

Además, en este sentido se realiza una investigación de campo, ya que ésta permite no sólo la observación, sino la recolección de los datos directamente de la realidad en estudio para posteriormente analizar e interpretar resultados de esta indagación. Respecto a este tipo de investigación, Sabino (2006), señala lo siguiente “permite cerciorarse el investigador, de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en caso de que surjan dudas respecto a su calidad.” (p. 95). Por otra parte Balestrini (2006) afirma:

Existen muchas propuestas de clasificación de los tipos de diseño de investigación, pero de manera primaria, en relación al tipo de datos que se deban recolectar, estos se pueden clasificar en diseños de campos y diseños bibliográficos. Sin embargo, es posible situar dentro de los

diseños de campo, otra clasificación, los no experimentales, en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles (p. 131).

De acuerdo a las fuentes de información consultadas, para recopilar y analizar la información relacionada con el problema objeto de estudio, se puede afirmar que la presente investigación tiene apoyo de tipo documental, ya que se requirió de la búsqueda de información a través de textos, documentos, libros, trabajos de grados, y en la base de datos de la empresa objeto a estudio, se puede afirmar que la presente investigación.

Al respecto, Sabino (2002) afirma que: “estas informaciones proceden siempre de documentos escritos, pues es esa la forma uniforme en que se emiten los informes científicos.” (p. 64)

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la función administrativa que desarrolla la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

Para realizar el diagnóstico se requiere estudiar la realidad y el contexto donde se desarrollan los acontecimientos, por lo que las técnicas de recolección de datos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación será la encuesta, ya que permite obtener información de manera directa con las personas que realizan los procesos administrativos y contables dentro del departamento administrativo, ello con la finalidad de obtener información sobre el proceso que realiza en éste, se estableció en la empresa bajo estudio los elementos que definieron el problema y sus posibles causas. De esta manera, para respaldar la investigación y recolectar la información necesaria, para la investigación se utilizará “el cuestionario” definido por Delgado, Colombo y Orfila (2003) “es la recolección de datos que se realiza por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opinión múltiples, entre otras.”(p. 61)

Así en esta investigación, el cuestionario utilizado consta de catorce (14) preguntas con respuestas cerradas, (ver anexo A) y se aplicó a las personas involucradas en el proceso de la toma de decisiones financieras de la organización en estudio, a fin de recolectar la información sobre la concepción que estos tienen sobre los procesos administrativos.

En cualquier investigación de campo, es imprescindible la presencia de una población, para Hurtado y Toro (2006) definen a la población como: “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación; es decir, todos los elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que se van a estudiar, por ello también se llama universo.” (p.103)

La población finita según Ramirez, T (1999), “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificados por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total. Entonces, la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio.

Debido a que la población es finita, no se realizará el cálculo muestral, ya que se escogieron sólo a 4 personas que laboran directamente con los procesos operativos del departamento administrativo de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. (100% de la población); la misma está integrada por el Gerente de Administración, analista de cuentas por cobrar, asistente de cuentas por pagar y analista contable.

Fase II. Identificación de los factores que están influenciando en la toma de decisiones financieras de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

Para el cumplimiento de esta fase, se empleará como técnica de recolección de información la observación directa, ya que permite verificar personalmente cada una de las actividades realizadas dentro del departamento administrativo de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. con el propósito de obtener información relevante para

la investigación.

En esta segunda etapa se establecen métodos de trabajos enfocados en la toma de decisiones financieras con el argumento de contar con un excelente control y manejo de las finanzas que involucra el sistema de pagos y manejo de efectivo de caja chica; se busca analizar los factores que influyen en la toma de decisiones. Para que los datos recolectados tengan algún significado se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados.

Fase III. Diseño de estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

Una vez realizada la fase I y II se pudo evidenciar, al extraer de las repuestas del cuestionario la situación actual de la empresa lo que permitió tomar en cuenta diversos aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de las estrategias que permitirán el mejoramiento en la toma de decisiones financieras de la empresa.

Por lo que, en esta fase de acuerdo a lo descrito anteriormente, se presentará la propuesta de estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A., de esta manera la gestión administrativa es más efectiva y se fortalecerá al tener una administración sólida y confiable que sirva para llevar sus planes de crecimiento y desarrollo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Estos análisis se aplicaron para ser usados como criterios que permitan mejorar la toma de decisiones financieras, en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

En este capítulo se delimitan los procedimientos de orden metodológico en sus tres fases con la finalidad de dar respuestas a los objetivos específicos definidos en el primer capítulo de la presente investigación; para ser alcanzados se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron sustraer los datos de forma cuantitativa y expresada en porcentaje (%), donde se encontraron argumentos que permiten visualizar el problema y así encontrar las estrategias administrativas que permitan el mejoramiento de la toma de decisiones en dicha organización.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la función administrativa que desarrolla la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

A través de la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. se logró obtener información necesaria que permite determinar los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento con el fin de analizar las variables que afectan la problemática planteada, en pro de agilizar los procesos de administrativos; para optimizar el control y el seguimiento de las actividades dentro del departamento.

En tal sentido se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

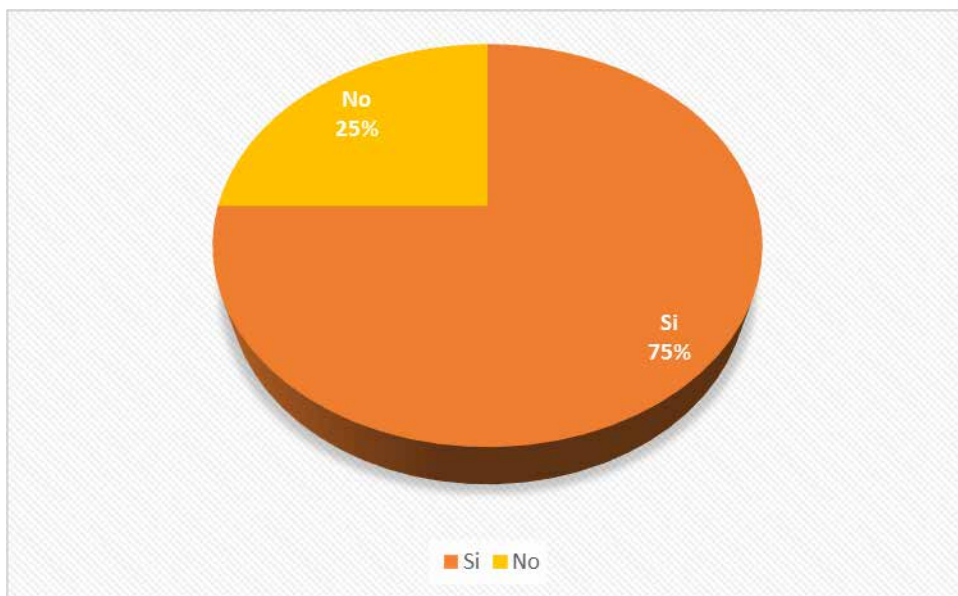
1.- ¿El Departamento Administrativo cuenta con un sistema adecuado para la realización de sus actividades?

Cuadro Nro. 02. Tabulación pregunta nro. 01

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 01



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: Según los resultados obtenidos, un 75% de los encuestados están de acuerdo con el planteamiento, y el 25% restante no está de acuerdo. Esto implica que según la información recabada, se constató que la empresa cuenta con un sistema adecuado para llevar a cabo las actividades normales del departamento administrativo, pero falta coordinar los esfuerzos del personal que lo integra.

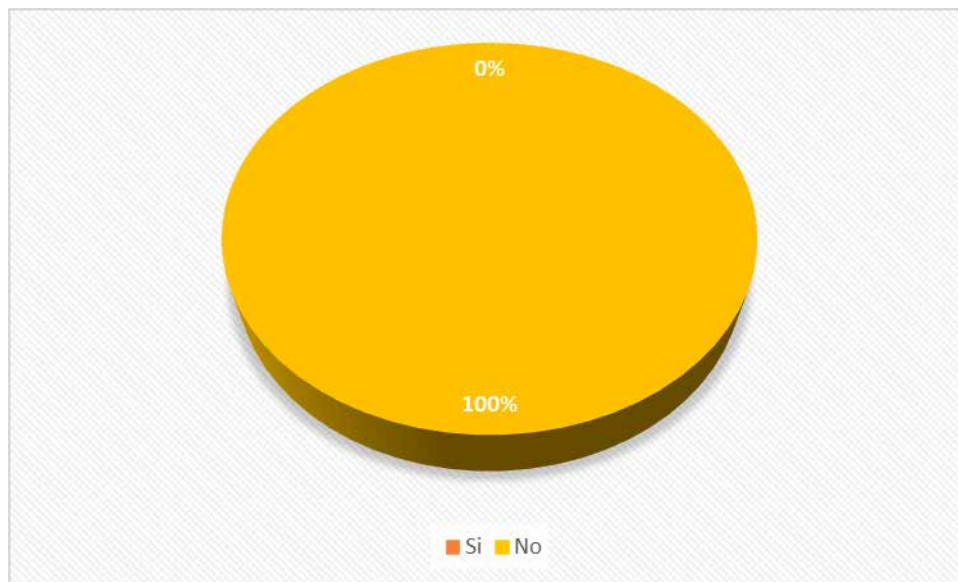
2.- ¿Los datos requeridos por la Gerencia son proporcionados por el sistema de información de acuerdo a las metas establecidas?

Cuadro Nro. 03. Tabulación pregunta nro. 02

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 02



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 100% no está de acuerdo con el planteamiento que establece, esto se debe a que el departamento de administración posee un atraso en el registro de sus operaciones, lo que significa que tal vez los datos que requiere la gerencia para la toma de decisiones, no sean oportunamente proporcionados y no se suministre la información de manera pertinente ni eficaz.

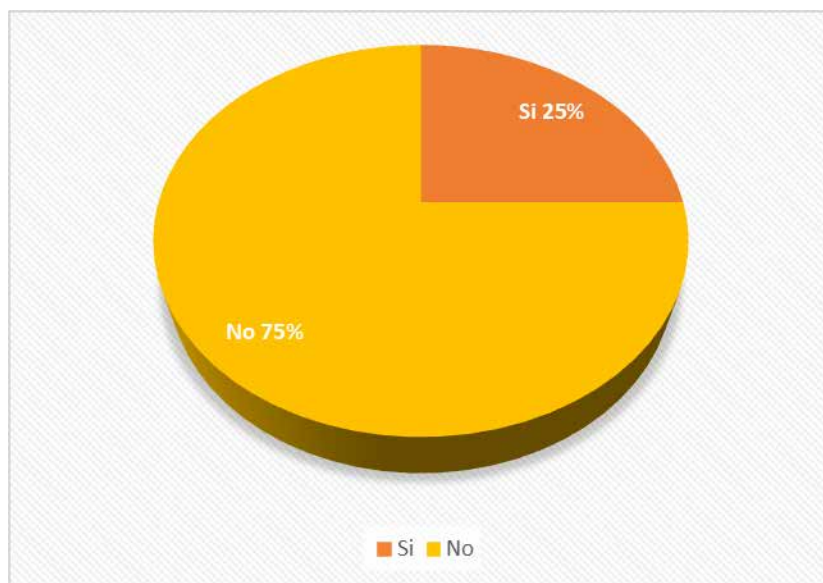
3.- ¿Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a las actividades del departamento administrativo que se realizan en la Empresa Multiservicios Refricenter, C.A.?

Cuadro Nro. 04. Tabulación pregunta nro. 03

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Vitoria (2015)

Gráfico Nro. 03



Fuente: Vitoria (2015)

Análisis: Esta gráfica, expresa que el 75% de las personas indican que no se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a las actividades del departamento administrativo, específicamente el registro de las cuentas por pagar que se realizan en la Empresa Multiservicios Refricenter, C.A., solo el 25% afirman que sí; lo cual permite evidenciar fallas del control y seguimiento a los procesos

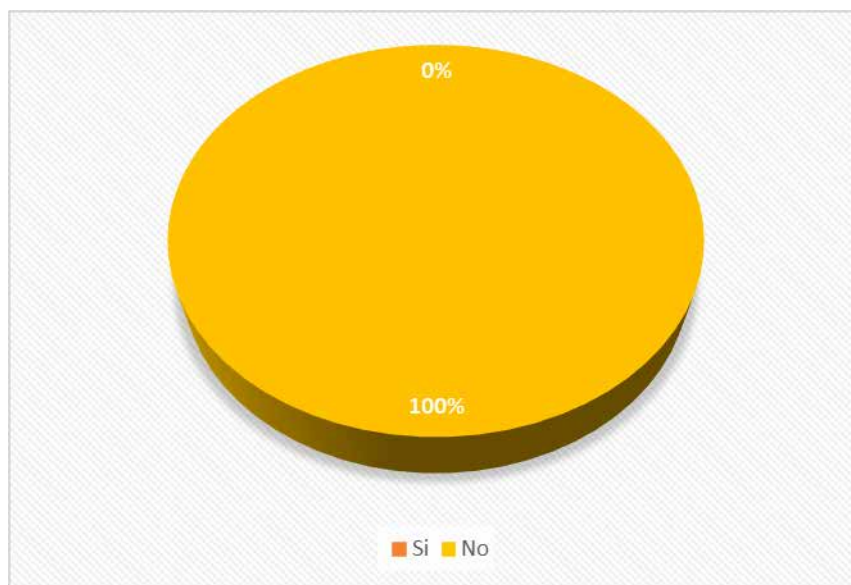
4.- ¿Se supervisan actualmente las actividades desarrolladas en el área administrativa de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.?

Cuadro Nro. 05. Tabulación pregunta nro. 04

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 04



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: A continuación el gráfico, expresa que el 100% de las personas afirman que en la empresa no supervisan actualmente las actividades desarrolladas en el área administración de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.; esto impide medir el desempeño actual que permita tomar las acciones necesarias y así corregir las desviaciones que pudiesen darse.

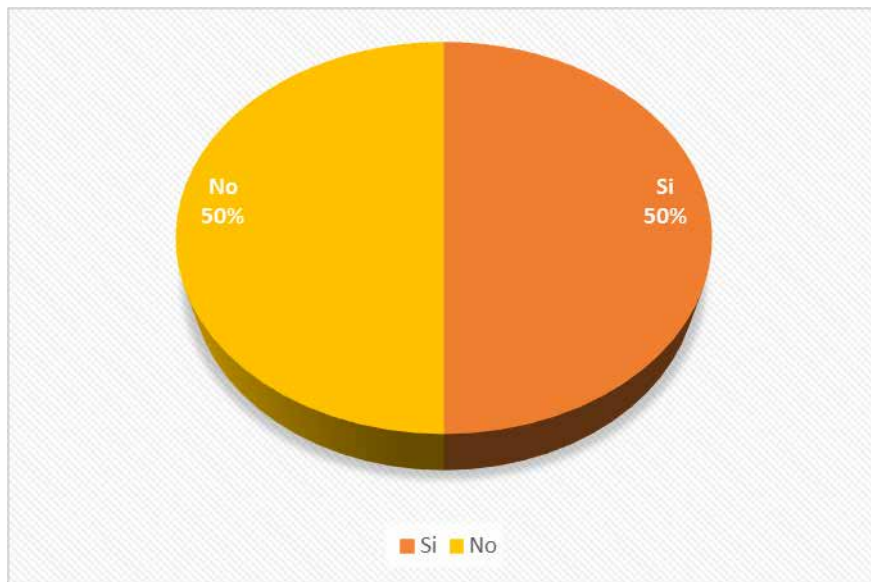
5.- ¿Se evalúan los factores externos e internos que puedan afectar el cumplimiento de las tareas?

Cuadro Nro. 06. Tabulación pregunta nro. 05

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 05



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados indican que la empresa no evalúa los riesgos internos ni externos, lo cual es un componente primordial del control interno que evalúa los riesgos que corre una entidad para así determinar las posibles soluciones y de esta manera minimizar los riesgos que pudiesen afectar el cumplimiento de las tareas. El departamento, entonces se

encuentra vulnerable frente a riesgos tales como: las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes, la calidad del personal vinculado, cambio en las responsabilidades de la administración, entre otros; sin embargo, el resto indica que si se evalúan.

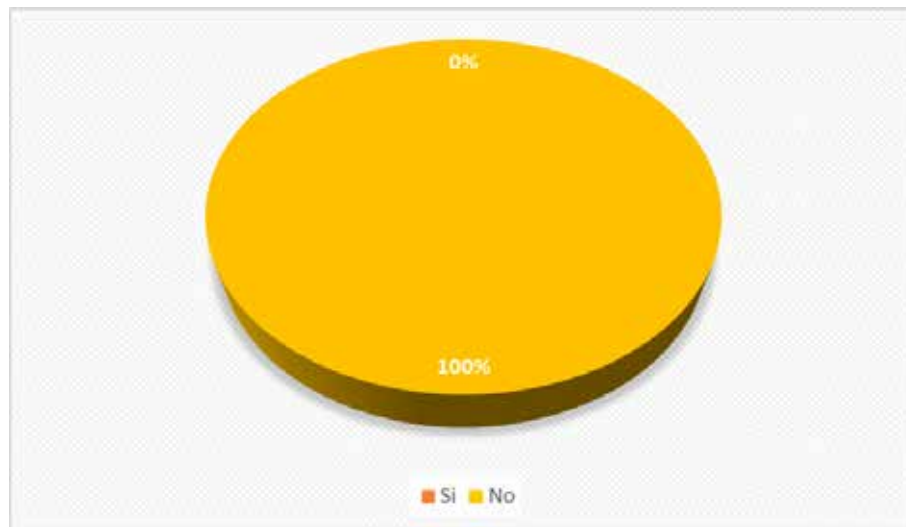
6.- ¿Se realiza el registro de cada transacción u operación que se efectúa diariamente de manera oportuna y de forma eficaz?

Cuadro Nro. 07. Tabulación pregunta nro. 06

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 06



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: El 100% de los encuestados confirmaron que no se registran las operaciones diariamente. Esto evidencia que la organización no mantiene los registros contables y

administrativos al día, lo que indica que no evalúan los riesgos, ya que al tener atraso en los registros perjudica al avance de la información de los estados financieros que impide tomar decisiones financieras adecuadas para el cumplimiento de los objetivos; colocando en riesgos de informaciones fraudulentas o errores contables.

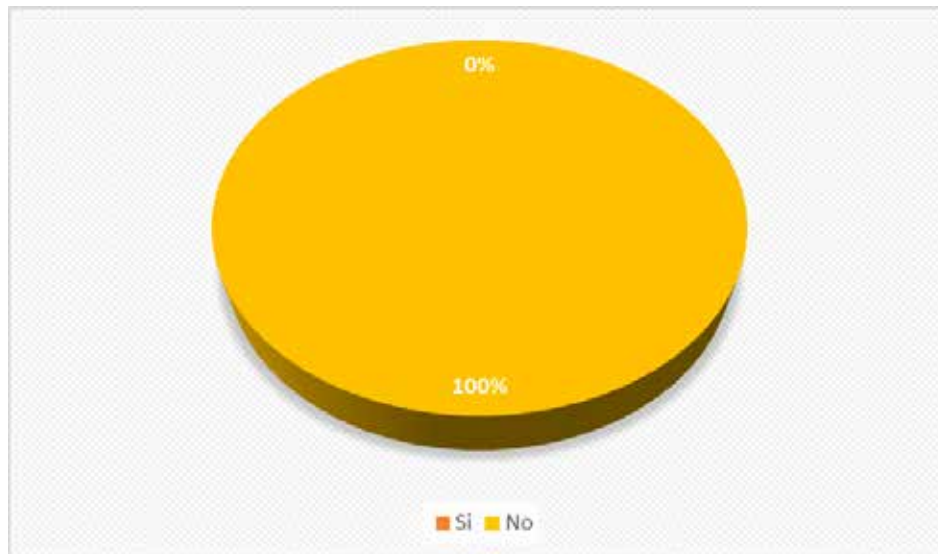
7.- ¿Se cuenta con la información contable requerida para conocer el valor real en la empresa?

Cuadro Nro. 08. Tabulación pregunta nro. 07

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 07



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: El 100% respondió de forma negativa, indicando que la gerencia no cuenta con la información contable requerida para conocer el verdadero valor de la empresa.

En efecto, muchas facturas no están reflejadas en los reportes contables porque aún no han sido registradas en sistema, lo cual afecta la efectividad de las cuentas por pagar y la falta de fondos de la caja chica.

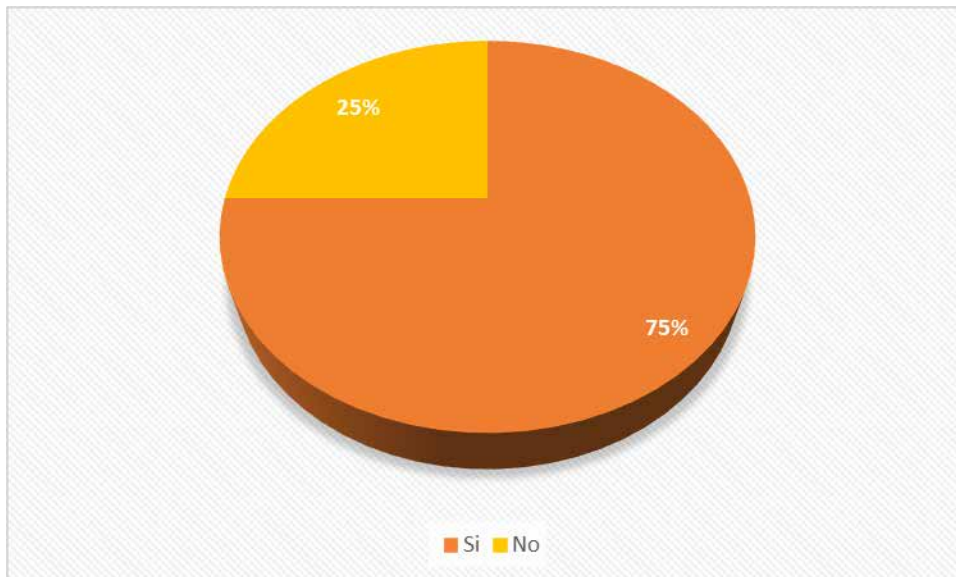
8.- Si la empresa contara con la información financiera oportuna, se fortalece el proceso de la toma de decisiones financieras.

Cuadro Nro. 09. Tabulación pregunta nro. 08

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 08



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: A continuación la gráfica, expresa que un 75% de las personas afirman que sí, al contar con la información financiera oportuna se proporciona a la gerencia datos que permiten tomar decisiones financieras con confianza que agilizan el proceso de administrativo de la empresa, mientras que el 25% de los consultados no cree en esta posibilidad, por lo cual se observa la poca claridad que algunos tienen respecto a la importancia de la solidez de la información para una adecuada toma de decisiones.

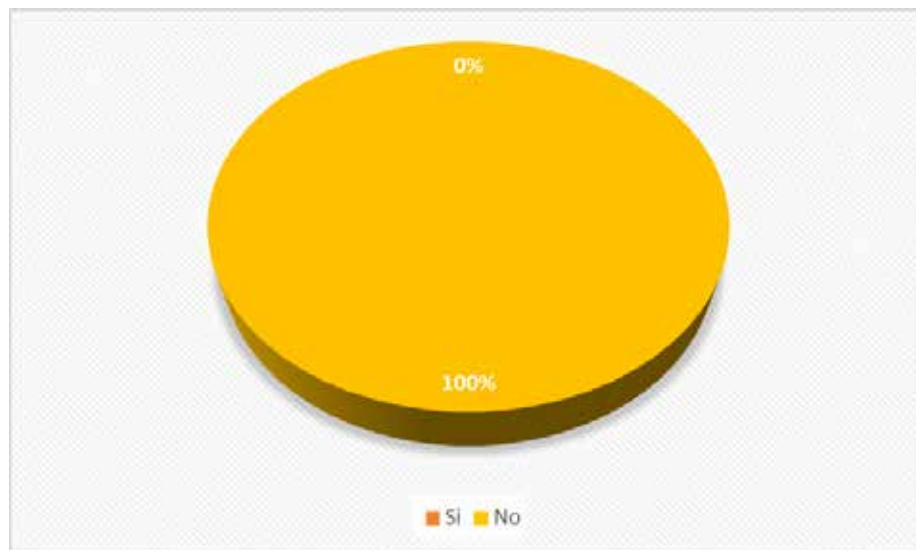
9.- ¿Existe actualmente un plan estratégico que establezca los Pasos, Procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y eficaz en la empresa Multiservicios Refricenter C.A.?

Cuadro Nro. 10. Tabulación pregunta nro. 09

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Vitoria (2015)

Gráfico Nro. 09



Fuente: Vitoria (2015)

Análisis: La presente gráfica demuestra que el 100% de las personas encuestadas, manifiestan que no existe actualmente un plan estratégico que establezcan los pasos y/o procedimientos para llevar a cabo una administración transparente y eficaz en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A., lo que hace necesario crear estrategias administrativas que mejoren la toma de decisiones financieras.

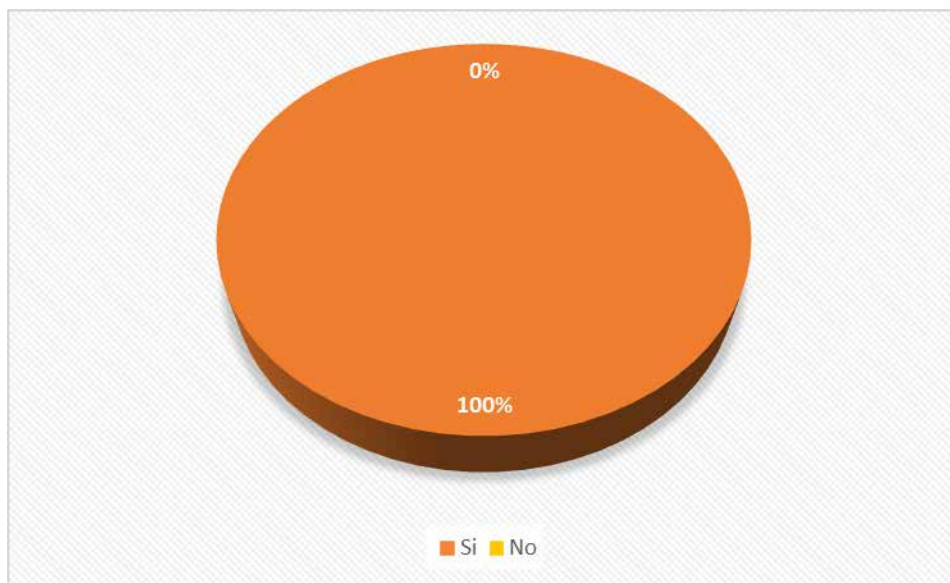
10.- Considera que el descontrol en la actualización de registros, afecta la efectividad de las cuentas por pagar.

Cuadro Nro. 11. Tabulación pregunta nro. 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 10



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: El 100% de las personas encuestadas, manifiestan que si existe descontrol en las cuentas por pagar, debido a que no se realizan los registros al momento, esto ocasiona desajustes administrativos como los atrasos y duplicidad en los pagos, lo cual no permiten obtener la información financiera oportuna para la toma de decisiones.

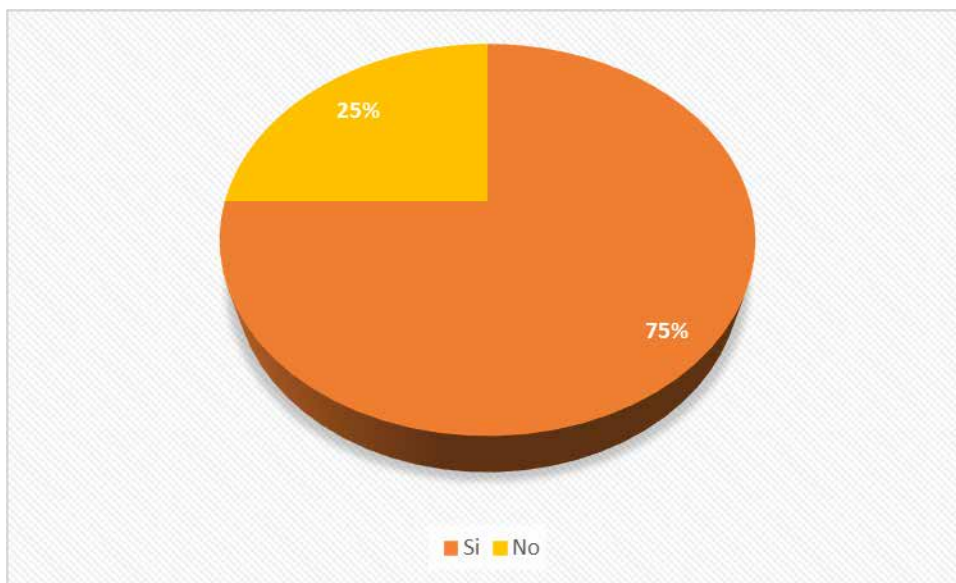
11.- Existe incertidumbre con respecto a las decisiones sobre la eficiente asignación de los recursos.

Cuadro Nro. 12. Tabulación pregunta nro. 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 11



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: En este gráfico el 25% respondió de forma negativa y el 75% afirmativamente, mostrando que según la opinión de un poco más de la mitad de las personas consultadas si existe incertidumbre con respecto a las decisiones sobre la eficiente asignación de los recursos. No obstante, una porción menos significativa de la muestra opina lo contrario. Cabe destacar que estos resultados constituyen una desventaja, porque la existencia de inseguridades con respecto a los recursos que son destinados a las operaciones diarias podría generar pérdidas y despilfarros.

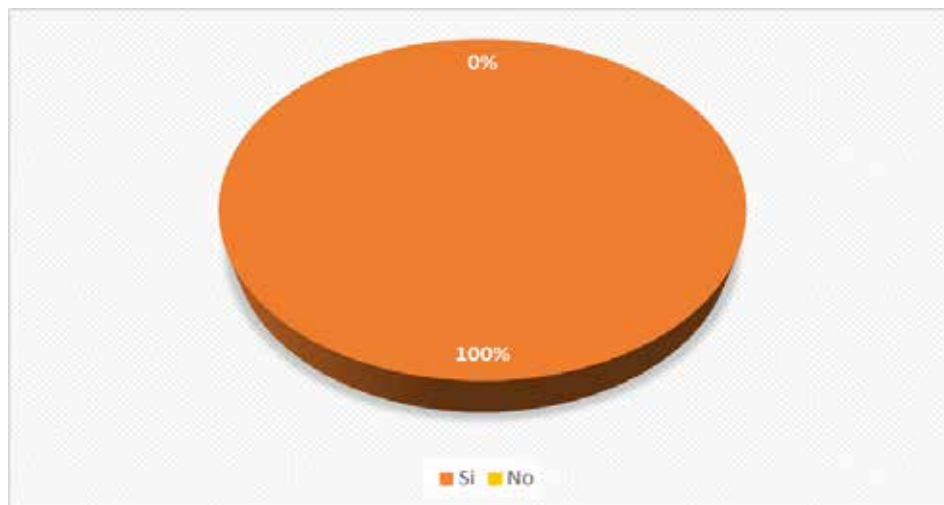
12.- Considera que deben definirse estrategias administrativas que permitan analizar el estado de flujo de efectivo, para mejorar la toma de decisiones financieras.

Cuadro Nro. 13. Tabulación pregunta nro. 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 12



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: En este particular el 100% de los sujetos en estudio indican que si deben definirse estrategias que permitan analizar el estado de flujo de efectivo, para mejorar la toma de decisiones financieras, lo cual permite establecer una síntesis de estrategias que permiten comprimir la información requerida y obtener mejores resultados.

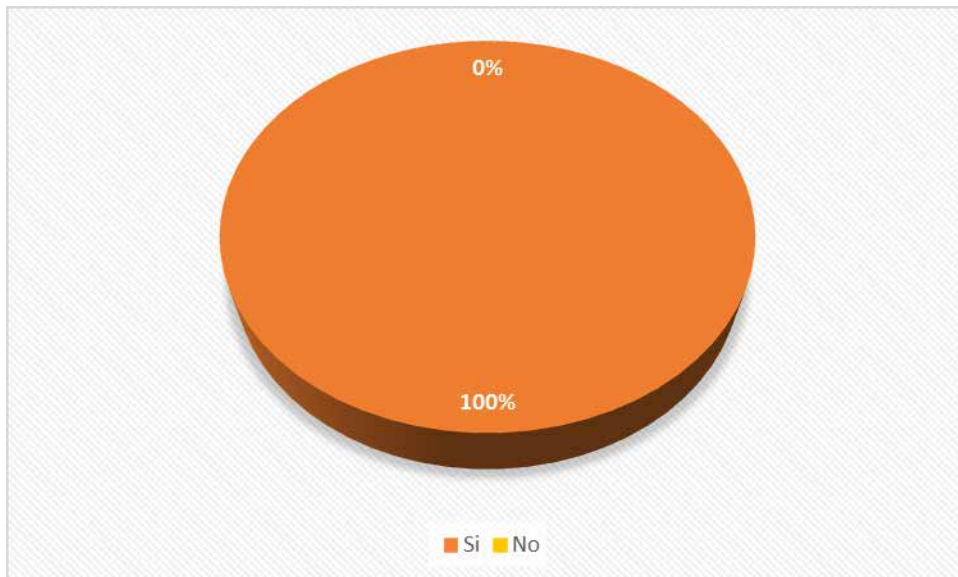
13.- ¿Considera Usted que con las estrategias adecuadas se logre solucionar la problemática existen en la Empresa Multiservicios Refricenter, C.A.?

Cuadro Nro. 14. Tabulación pregunta nro. 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 13



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: Este gráfico, expresa que el 100% de los encuestados afirman que con las estrategias administrativas si se lograría solucionar la problemática que existe en la Empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

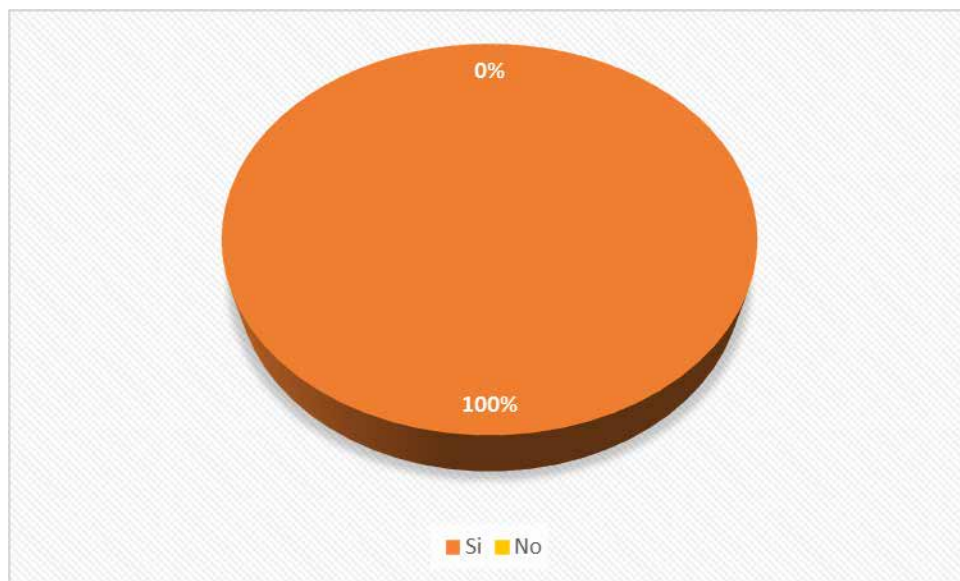
14.- ¿Usted considera que con las estrategias administrativas adecuadas se pueda promover la eficiencia de las operaciones realizadas en el área administración de la empresa?

Cuadro Nro. 15. Tabulación pregunta nro. 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Viloría (2015)

Gráfico Nro. 14



Fuente: Viloría (2015)

Análisis: Esta gráfica expresa que el 100% de las personas afirman que ciertamente con las estrategias administrativas adecuadas se pueda promover la eficiencia de las operaciones realizadas en el área administración de la empresa.

De acuerdo a las respuestas dadas por los sujetos de estudio se evidencio lo siguiente:

- El Departamento administrativo cuenta con un sistema informativo adecuado, pero no se utiliza de la manera correcta, por lo tanto los datos requeridos por dicho sistema son incorrectos y no permiten que la gerencia tome decisiones en base a los informes que este arroja. En vista de que los datos no son correctos se desconoce el valor real de la empresa creando incertidumbre al momento de tomar una decisión para asignar eficientemente los recursos.
- Al mismo tiempo se evidencia que esta problemática se origina porque no se supervisan las actividades dentro del departamento administrativo y no existe una planificación adecuada de actividades, por esta razón no se han corregir dichas fallas.
- Se considera que al diseñar estrategias administrativas adecuadas se logre solucionar la problemática existente que permita la toma de decisiones financieras adecuadas.

Fase II. Identificación de los factores que están influenciando en la toma de decisiones financieras de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

Para el cumplimiento de esta fase, se empleó como técnica de recolección de información la observación directa, realizada durante el proceso de esta investigación. El resultado obtenido con este método, señala aspectos evaluados que son los factores internos y externos que influyen en la toma de decisiones financieras; la existencia o no de los mismos, y las observaciones de cada caso. Los resultados de estas técnicas se presentan en el cuadro nro. 15 y 16.

Cuadro nro. 16. Factores internos que influyen en la toma de decisiones financieras

Factores Internos	SI	NO	Observación
Desempeño del personal.		x	Definir un Plan de actividades.
Sistema de Información (Profit Administrativo)	x		Se cuenta con un sistema administrativo pero no se utiliza de la manera adecuada.
Estrategias Administrativas		x	No existen estrategias que permitan mejorar la toma de decisiones financieras.
Cumplimiento normas y políticas institucionales.		x	Definir las normas y políticas institucionales.

Fuente: Viloría (2015)

Cuadro nro. 17. Factores externos que influyen en la toma de decisiones financieras

Factores Externos	SI	NO	Observación
Pago a los proveedores	x		Duplicidad y retrasos de pagos por falta de registro.
Descuentos por pronto pago		x	No se aprovechan los descuentos porque se paga después de la fecha pautada.
Otorgamientos crediticios.		x	Se pierde credibilidad y financiamiento de pago.
Decisiones de inversión		x	La asignación de los recursos no es la adecuada.

Fuente: Viloría (2015)

Análisis: En el departamento administrativo de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. se evidenció la ausencia de toma de decisiones financieras, debido a que los procesos administrativos no se están registrando de manera adecuada, ya que no se están empleando estrategias administrativas que permitan corregir las fallas y debilidades, que fortalezcan sus procesos de control interno, lo cuales deben involucrar el sistema de los pagos y manejo del efectivo.

Además, existen factores tanto internos como externos que influyen en la

toma de decisiones financieras; entre los factores internos se tiene que el desempeño del personal no es eficiente, por lo que se deben definir planes de actividades, y capacitar al personal para el uso adecuado del sistema administrativo de modo que las transacciones se realicen diariamente; adicionalmente se deben definir las políticas institucionales que orienten estos procesos a la optimización.

Del mismo modo, entre los factores externos se evaluó la pérdida de otorgamientos crediticios por retrasos en alguno de los pagos, pérdidas por pagos que se efectuaron por duplicado y mala utilización de los recursos financieros por no contar con la información financiera oportuna; a su vez estos inconvenientes inciden con la imagen corporativa de la organización ante los proveedores.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Estrategias Administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

5.2. Presentación de la propuesta

A través de esta investigación, se produce una propuesta producto del análisis de los resultados obtenidos, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, que se basa en el desarrollo de estrategias administrativas para mejorar la toma de decisiones financieras que estará orientado hacia la optimización del procedimiento interno de las cuentas por pagar de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.

Con esta propuesta se pretende mejorar el funcionamiento del Departamento Administrativo, para de esta forma eliminar el margen de riesgo al momento de tomar decisiones financieras y lograr las metas establecidas por la organización, mediante la aplicación de estrategias administrativas adecuadas a las fallas existentes en el proceso administrativo.

5.3. Justificación de la propuesta

De acuerdo a los resultados que arrojó la aplicación de los instrumento de recolección de datos, se puede vislumbrar la ubicación de las fallas y debilidades en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, específicamente en las cuentas

por pagar y por consiguiente en el manejo de efectivo, por lo tanto se pueden hacer algunas observaciones que contribuyen con la optimización del proceso. Esta situación amerita el diseño de estrategias administrativas que permita controlar los procesos y lograr los objetivos propuestos, tales como mejorar el flujo de efectivo, la comunicación, la toma de decisiones, la relación con los proveedores, entre otros.

Por medio de la propuesta estrategias administrativas utilizando un plan estratégico se puede encontrar soluciones al proceso administrativo, ya que trabajara de forma más eficientes y rápida. Las medidas necesarias para evitar la recurrencias, con el fin de que la gestión administrativa sintetiza la información considerando una serie de normativas del registro. Que va aportando a la sociedad información emanada de la contabilidad, para utilizar su toma de decisiones.

En esta propuesta el departamento administrativo quiere reflejar que se puede administrar los recursos y preparar la administración financiera para la toma de decisiones, donde se establecen políticas donde el funcionamiento de la empresa dirige y coordina todos los miembros y controla los resultados en forma clara y precisa de todas las operaciones, con el fin de que las mismas alcancen las metas u objetivos preestablecidos.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1. Objetivo General

Optimizar la toma de decisiones financieras a través de la elaboración de estrategias administrativas apoyada en el control de gestión.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Propiciar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades del departamento administrativo.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de los procesos administrativos basado en el control interno de las actividades.
- Certificar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros para optimizar la toma de decisiones financieras.

5.6. Estructura de la propuesta

La propuesta que se presenta a continuación consiste en una serie de estrategias que van dirigidas al Departamento Administrativo de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A. con el fin de lograr la máxima eficiencia y eficacia operativa de dicho departamento, para lograr la optimización de la toma de decisiones financieras. Con la misma se persigue que la empresa adopte las estrategias planteadas para lograr los objetivos adecuados. La siguiente propuesta está estructurada con las siguientes estrategias:

Estrategia Nro. 01. Establecer los lineamientos necesarios para el registro de transacciones u operaciones en el proceso administrativo de las cuentas por pagar desde la recepción del documento hasta la entrega del cheque que permita controlar el Flujo de Efectivo.

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos se dio a conocer que no existe una planificación adecuada de las actividades, por eso se plantea establecer lineamientos como métodos de trabajos en los cuales se presentan los pasos de las tareas y actividades cotidianas que debe llevar el departamento

administrativo, que se aplican para mejorar de manera efectiva el control de las cuentas por pagar; sin interferir con las capacidades intelectuales y profesionales de los trabajadores de la empresa.

En este sentido, se consigue la aceptación por parte del trabajador que labora directamente con este cargo, para así formarlo de manera eficaz y hacer el cumplimiento de dichos procedimientos logrando mantener el nuevo método en funcionamiento y permitir mejorar la toma de decisiones para que sean más asertivas y garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Por dicha razón, se debe cumplir el proceso que se indica:

1. Los documentos válidos para registrar la cancelación del proveedor o servicios son la orden de compra, informe de recepción, debidamente sellado y firmado por el Coordinador de Insumos o los autorizados por la Gerencia de Administración.
2. Para el cálculo de las retenciones a proveedores se deben considerar el decreto vigente sobre retenciones varias y además de los decretos y ordenanzas municipales correspondientes.
3. La solicitud de la disponibilidad bancaria se realiza vía telefónica o vía internet.
4. El registro de la cancelación de las facturas de los proveedores en el sistema computarizado se realiza a través del módulo de Compras, colocando código del proveedor, fecha de cancelación, selección de las facturas, luego aplicar las notas de créditos por las retenciones si surgiera alguno. En señal de conformidad el sistema totalizará el monto por el pago. Por último, se emite voucher de pago.
5. El documento válido para registrar el asiento contable de la cancelación de las cuentas por pagar debe ser el voucher con las firmas de revisión y aprobación

junto con el original de la factura, copia de la Orden de Compra y Copia del Informe de Recepción.

6. El registro del asiento contable de la cancelación de las cuentas por pagar al sistema computarizado se realiza a través del módulo de Contabilidad, colocando número del asiento, fecha de emisión, descripción del asiento, código contable, referencia, concepto del movimiento, importe (positivo = débitos, negativo= créditos). En señal de conformidad el sistema totalizará los montos de los débitos y créditos. Por último se emite la respectiva carga.
7. El analista de cuentas por pagar debe clasificar las facturas y documento anexos, (original Factura, copia Informe de recepción, copia Orden de Compra), envía a la Gerencia de Administración para que autorice la cancelación de los mismos.
8. El analista de cuentas por pagar al recibir las facturas autorizadas, calcula la retención de los impuestos municipales y nacionales según normativa legal vigente. Emite comprobante de retención.
9. El analista de cuentas por pagar envía relación de pagos a la Gerencia de Administración para su revisión y aprobación.
10. La gerencia administración realiza la Programación de Pagos según disponibilidad bancaria, hace la revisión correspondiente y lo remite a la Gerencia General para aprobación de la Programación de Pagos.
11. El analista de cuentas por pagar luego de aprobado procede a cancelar las facturas y envía a la Gerencia de Administración para la firma conjuntamente con la relación de pagos.
12. La Gerencia de administración revisa los cheques, documentos anexos y firma. Los envía a la Gerencia General para la firma, esto se realiza los jueves de cada semana.
13. El analista de cuentas por pagar al recibir los cheques ya firmados, le comunica al proveedor la fecha de retiro del mismo.

14. El analista de cuentas por pagar al momento de pagar desglosa y entrega el cheque con el voucher respectivo, los pagos son realizados los viernes de cada semana, el retiro se hace directamente por la empresa. Luego ordena los voucher por consecutivo para remitirlo al analista contable para su contabilización.
15. El analista contable procede a registrar en el sistema computarizado. Debita a la cuenta por pagar proveedores por pago parcial o total de la deuda contraída. Se debita a la cuenta de gasto si así fuese el caso.
16. Se acredita a la cuenta de retenciones impuesto (municipal y nacional) por la retención realizada al proveedor. Se acredita al banco por salida del monto del cheque.
17. Se emiten los listados correspondientes y archiva.

Estrategia Nro. 02. Desarrollar políticas institucionales que permitan conllevar el control de las actividades administrativas que guíen la toma de decisiones financieras para el logro de los objetivos de la organización.

Con el fin de garantizar el logro de los objetivos de la empresa y apoyar al departamento administrativo, se establecen políticas que guíen a los miembros de la organización al cumplimiento de sus labores, que permiten el control y estandarización de los procesos administrativos y a su vez optimizan la toma de decisiones logrando con esto, crear las bases que se convertirán en el soporte que guíe los objetivos y las metas de la empresa. A continuación se detallan las políticas para lograr los objetivos planteados:

1. Contar con un oportuno registro de todas las actividades financieras en sistema que contribuya a la toma de decisiones y a los procesos de inversión a objeto de fortalecer el patrimonio.

2. Garantizar el flujo de caja.
3. Cumplir con las metas establecidas en el plan financiero.
4. Desarrollar un modelo de gestión administrativo basado en procesos con un enfoque sistemático, centrado en las cuentas por pagar y mejoramiento continuo.
5. Cumplimiento oportuno y efectivo de los pagos para el aprovechamiento de los recursos.
6. Permanente monitoreo de las actividades para mantener la actualización de los procesos administrativos.
7. Administración óptima de los recursos a través de operaciones de inversión rentables y de fácil realización a objeto de fortalecer el patrimonio.

5.7. Factibilidad Organización

Una propuesta se considera factible, cuando existen condiciones que permitan la realización de las actividades y estrategias en un momento o periodo determinado. En tal sentido la posibilidad de la aplicación de estrategias administrativas para la optimización de la toma de decisiones financieras.

5.8. Factibilidad Técnica

Se cuenta con la tecnología requerida para conseguir la funcionalidad efectiva en el departamento administrativo, es decir en búsqueda de la actualización y el control de las cuentas por pagar existente dentro de la organización, para una acertada toma de decisiones.

5.9. Factibilidad Operativa

La población estudiada es altamente aceptable debido a la gran necesidad en que se encuentran. Además reúnen los recursos humanos, materiales y físicos necesarios para la ejecución de dicha propuesta, cabe mencionar que la organización cuenta con un personal dispuesto a realizar cambios positivos que faciliten la labor y proporcionen mayor rapidez y eficiencia.

CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación está dirigido a determinar las estrategias necesarias para optimizar el buen funcionamiento de los procesos administrativos para mejorar la toma de decisiones financieras de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A., mediante la aplicación de instrumento de encuesta, cuyas respuestas permitieron efectuar los análisis que sirvieron de base para formular las siguientes conclusiones.

El estudio realizado permitió detectar las fallas como el descontrol en la actualización de registros a nivel de sistema que afectan directamente el buen funcionamiento de los procesos administrativos que no permiten que la toma de decisiones financieras sea efectiva.

Para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar en primer lugar con datos confiables, en segundo término, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de poder planear los objetivos de la empresa.

Entender y ser capaces de diagnosticar la situación financiera futura de las empresas es labor fundamental para la administración de las mismas. La gerencia de las organizaciones debe entender con claridad durante su proceso de planeación y presupuesto cuales son los factores que afectan el desempeño futuro de sus funciones y por ende la salud financiera a largo plazo de la empresa.

Queda claro que la responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el flujo de efectivo que permita financiar de forma sostenible las estrategias de la compañía. La administración debe

proyectar, planear adecuadamente sus inversiones para el crecimiento, tomando en cuenta los factores que afectan la estabilidad de tal forma que no se ponga en riesgo la salud financiera y por ende la supervivencia de la compañía.

Con todo lo expuesto, se puede establecer que las inversiones que son afectadas por las variables internas y externas y estos pueden repercutir en costos al momento de la inversión si los costos se incrementan más de lo que se presupuesta al inicio, esto puede ocasionar pérdidas para las empresas, por eso es muy importante para una buena toma de decisiones conocer la factibilidad existente y poder predecir los riesgos que pueda tener la inversión.

Es importante destacar que al definir las funciones del departamento se logra controlar y garantizar el éxito de los objetivos para corregir las fallas y acciones destinadas al departamento y lograr la aplicación de estrategias para así proporcionarle información oportuna para simplificar el trabajo de una manera sencilla y correcta.

RECOMENDACIONES

Una vez descrita las conclusiones en concordancia con el objetivo general que es: Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento de la toma de decisiones financieras en la empresa Multiservicios Refricenter, C.A., con el fin de alcanzar el éxito y la eficiencia para el logro de las metas y los objetivos de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A., deberá considerar las siguientes recomendaciones:

- Mantener un seguimiento de procedimientos para detectar inconsistencia en los procesos administrativos y de esta manera emplear acciones correctivas a fin de asegurar un funcionamiento adecuado del área de cuentas por pagar.
- Establecer mediante el componente de control interno monitoreo y el componente información y comunicación, la evaluación de los sistemas y estrategias de información y comunicación para el resguardo efectivo de la misma contra posibles fugas o malversación de información financiera y/o confidencial.
- Monitoreo continuo de los saldos de cuentas por pagar para el cumplimiento de los pagos y el aprovechamiento de los beneficios otorgados, así como mantener una excelente relación con los proveedores.
- Adiestramiento y equipamiento de personal, ya que es importante que el mismo pueda desarrollar sus funciones de manera óptima.
- Girar instrucciones al personal relacionado con las operaciones administrativas y financieras para el manejo del estado de flujo de efectivo, considerando su vulnerabilidad y el entorno económico, ya que esto permitirá contar con profesionales actualizados, capaces de adaptarse a los cambios que

afecten los factores que intervienen en la estabilidad de la empresa y en los resultados de las mismas.

- Implementar estrategias administrativas para optimizar la tomas de decisiones financieras en las diferentes áreas que conforman la empresa, para así promover la eficacia y eficiencia de las operaciones en toda la organización.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Balestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). **Elementos de la Administración**. 7ma Edición. McGraw Hill. México.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10 ed.) México: ed. Prentice Hall.
- Shapiro, J. (2010). **Planificación estratégica**. Segunda edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Tamayo y Tamaño (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. 5ta. edición. Grupo Noriega Editores. México.

Electrónicas

- Gámez, R. (2007). **Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas**. [Edición electrónica.] Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/221/ [Consulta: 2015, Enero 07.]
- González, M. (2007). **El área financiera y la contraloría, sus funciones primordiales y específicas. Auditoría y Control Interno**. [Documento en línea.] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>. [Consulta: 2014, Diciembre 30.]
- Miranda, P. (2012). **Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva**. [Documento en línea.] Disponible en: http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=58&ved=0CEgQFjAHODI&url=http%2Frepository.ean.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10882%2F3261%2FMirandaPAOLA2012.PDF%3Fsequence%3D3&ei=VLC0VP7ZKerasASA44H4DA&usg=AFQjCNHQT6bZZWWQIIVm_4EGcmtzSMoATA&bmv=bv.83339334,d.cWc. [Consulta: 2015, Enero 06.]

Trabajos de Grado

- Bravo, I. y Véliz, Y. (2010). **Diseño de un Plan Estratégico para la Sustentabilidad de la empresa que permita la Toma de decisiones gerenciales caso: Transporte y Servicios Fredmares, C.A. del Estado Carabobo.** Universidad Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Cárdenas, R. y Ugas, E. (2010). **Propuesta de indicadores de gestión que logren optimizar la toma de decisiones gerenciales en el concesionario Wuhan Motors, C.A. ubicada en el Municipio en San Diego del Estado Carabobo.** Universidad Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Galindo, R. (2012). **Estrategias gerenciales como una alternativa para el mejoramiento en la toma de decisiones del personal directivo en la Unidad Educativa Colegio San Nicola.** Universidad Carabobo. Valencia. Venezuela.
- León, G. (2014). **Lineamientos financieros del sector terciario del mercado inmobiliario para la toma de decisiones. Caso de estudio: Empresa Promotora Seis S.M., C.A.** Universidad Carabobo. Valencia. Venezuela.

ANEXO A.
CUESTIONARIO

Señale con una (X) la respuesta que considere.

Nro.	Pregunta	SI	NO
01	¿El Departamento Administrativo cuenta con un sistema adecuado para la realización de sus actividades?		
02	¿Los datos requeridos por la Gerencia son proporcionados por el sistema de información de acuerdo a las metas establecidas?		
03	¿Se lleva a cabo una planificación adecuada en cuanto a las actividades del departamento administrativo que se realizan en la Empresa Multiservicios Refricenter, C.A.?		
04	¿Se supervisan actualmente las actividades desarrolladas en el área administrativa de la empresa Multiservicios Refricenter, C.A.?		
05	¿Se evalúan los factores externos e internos que puedan afectar el cumplimiento de las tareas?		
06	¿Se realiza el registro de cada transacción u operación que se efectúa diariamente de manera oportuna y de forma eficaz?		
07	¿Se cuenta con la información contable requerida para conocer el valor real en la empresa?		
08	Si la empresa contara con la información financiera oportuna, se fortalece el proceso de la toma de decisiones financieras.		
09	¿Existen actualmente un plan estratégico que establezcan los Pasos, Procedimientos para llevar a cabo una Administración Transparente y Eficaz en la empresa Multiservicios Refricenter?		
10	Considera que el descontrol en la actualización de registros, afecta la efectividad de las cuentas por pagar.		
11	Existe incertidumbre con respecto a las decisiones sobre la eficiente asignación de los recursos.		
12	Considera que deben definirse estrategias administrativas que permitan analizar el estado de flujo de efectivo, para mejorar la toma de decisiones financieras.		
13	¿Considera Usted que con las estrategias adecuadas se logre solucionar la problemática existen en la Empresa Multiservicios Refricenter, C.A?		
14	¿Usted considera que con las estrategias administrativas adecuadas se pueda promover la eficiencia de las operaciones realizadas en el área administración de la empresa?		

¡Muchas Gracias!