



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA  
DE LA EMPRESA MARAVILLAS SHOES, C.A.**

Autora: Mariana Sandoval  
C.I: 25.717.526.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA  
DE LA EMPRESA MARAVILLAS SHOES, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autora: Mariana Sandoval  
C.I: 25.717.526.

Tutor(a): Analiz López

San Diego, abril de 2018

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Analiz López, portadora de la cédula de identidad N° 11.099.195 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Mariana Sandoval portadora de la cédula de identidad N° 25.717.526 titulado: **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MARAVILLAS SHOES, C.A.”** Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado Administración de Empresa, 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 19 días del mes de marzo del año dos mil dieciocho.

Analiz López  
C.I.: 11.099.195.

## DEDICATORIA

**He de agradecer a Dios** todo poderoso por otorgarme la fortaleza para cursar esta carrera, por proveerme de salud, bienestar, por guiarme en el camino del bien, y por poner en mi camino excelentes personas que han influido en mí en el transcurso de esta licenciatura, de los cuales he aprendido para convertirme en un profesional de valores éticos.

**A mis padres, Hada Ninoska Mayorca Ramos y Nelson Igor Sandoval Juárez** por el esfuerzo de brindar a sus hijos educación de calidad, no solo en instituciones educativas, sino en el propio seno familiar, permitiéndonos crecer como personas de valores y prepararnos para ser profesionales capaces de dar frente a cualquier situación, siempre en unidad familiar.

**A mi hermano mayor, Nelson Iván Sandoval Mayorca** por ser mi guía y soporte en el transcurso de esta licenciatura. Tus experiencias me han dado aprendizaje y has sido mi orientador mientras cursábamos estudios en una ciudad diferente a nuestro hogar. Todos los días sigo aprendiendo de ti.

**A mis familiares y amigos cercanos,** especialmente a Tomás Leung y Miguel Carolino, por brindarme su amistad antes, durante y confío que después de obtener mi licenciatura, compartir experiencias con ustedes ha contribuido en mi desarrollo como persona. Espero que nuestra amistad continúe y podamos desarrollar alianzas profesionales.

**A mi prometido Juan Fernández,** por contar siempre con tus consejos, por ser mi fortaleza en momentos de frustración, por compartir conmigo tus experiencias y por enseñarme tu ética de trabajo y tu visión emprendedora. Has marcado en mi un antes y un después en mi trayecto profesional.

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios**, por permitirme tener la oportunidad que muchos no han podido tener, por ser siempre la guía principal desde el inicio hasta el fin de una de las muchas metas que quiero alcanzar.

**A mis padres**, por el apoyo incondicional que siempre me supieron dar, por estar conmigo en las buenas y en las malas. Ayudándome cada día a ser mejor persona.

**A mi hermano**, por ser la primera persona a la que le consultaba cuando tenía alguna interrogante.

**A mi tutora y profesora Analiz López**, por enseñarme a querer y respetar mi profesión y por poner a mi disposición su conocimiento para poder realizar ésta investigación.

**A la Universidad José Antonio Páez**, por ofrecerme la oportunidad de emprender este proyecto y ser nuestra casa de estudio.

**A la empresa Maravillas Shoes C.A.**, por el apoyo brindado por el personal a la hora de realizar este proyecto.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente tuvieron participación en la realización de este proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN INFORMATIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Formulación del Problema .....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Justificación .....	7
II MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases Teóricas .....	14
2.3. Definición de Términos .....	25
III MARCO METODOLÓGICO .....	27
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	27
3.2. Fases Metodológicas.....	29
Fase I Diagnóstico de la Gestión Financiera.....	29
Fase II Descripción los elementos de la Gestión Financiera ...	30
Fase III. Diseño de Estrategias.....	31
IV RESULTADOS .....	32
4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	32
4.2. Análisis de la Entrevista.....	33
4.3. Análisis de la Matriz DOFA.....	39
4.4. Diseño de las Estrategias .....	41
V LA PROPUESTA.....	42
5.1. Presentación de la Propuesta.....	42

5.2. Justificación de la Propuesta.....	43
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	43
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	44
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS .....	59

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Planificación administrativa.....	33
Cuadro 2. Control administrativo/financiero.....	36
Cuadro 3. Matriz D.O.F.A.....	39
Cuadro 4. Planificación de ingresos.....	47
Cuadro 5. Planificación de gastos.....	49



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LA  
PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA  
MARAVILLAS SHOES, C.A.**

**Autora:** Mariana Sandoval

**Tutor:** Analiz López

**Fecha:** Abril de 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

Las estrategias administrativas forman parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que aplicadas de manera correcta conducen a la eficiencia empresarial. En este sentido, se presenta la investigación en la empresa Maravillas Shoes, C.A. Esta organización presenta como problemática deficiencias en el manejo de la administración financiera, el poco uso de las herramientas administrativas en el área financiera ha creado inestabilidad y poca visibilidad en el cumplimiento de las metas organizativas. El objetivo general consiste en proponer estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera en la empresa. La investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo no experimental, empleándose como técnicas de recolección de información, en primer lugar la entrevista semiestructurada aplicada a la población objeto de estudio, conformada por tres trabajadores que laboran en el área administrativa con la finalidad de conocer la situación actual del proceso de planificación financiera en la empresa Maravillas Shoes, C.A. También se empleó la Matriz DOFA para identificar los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Posteriormente se tienen los recursos administrativos de la investigación, tales como los humanos, institucionales, materiales y tiempo.

**Descriptor:** Proceso Administrativo, Estrategias, Estrategias Administrativas, Planificación Financiera

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general requieren en la actualidad la aplicación de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos económicos y financieros. La aplicación efectiva de un sistema de información financiera y administrativo promueve la eficacia del trabajo para alcanzar las metas y objetivos programados por sus directivos. En este sentido, todas las empresas, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación costo-beneficio en el menor tiempo posible.

De allí pues, que las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos financieros en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, las herramientas administrativas son metas, patrones o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una organización con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para las organizaciones. Estas estrategias son importantes porque ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización en industrias diferentes y a las acciones y enfoques que usan para dirigir sus negocios.

Esta investigación se presenta en la empresa Maravillas Shoes, C.A., la cual presenta deficiencias en el manejo de su gestión financiera, lo que incide en la toma de decisiones acertadas en cuestiones financieras, y por ende en la eficiencia empresarial. Para dar solución a esta problemática, se plantea como objetivo general proponer estrategias administrativas para optimizar el proceso de planificación

financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A. Para el logro de este objetivo, el actual estudio se enmarca en cuatro capítulos a saber:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos.

**Capítulo III.** Marco Metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV,** Resultados, se mencionan los recursos con los cuales contará la investigación, conformados por los recursos humanos, materiales e institucionales.

**Capítulo V,** La Propuesta, se desarrollan las estrategias administrativas tomando en cuenta los aspectos fundamentales de la administración financiera para las mejoras en la gestión administrativa.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La constante transformación de las condiciones de juego del mercado, que afectan directamente la estructura financiera de las compañías, ha hecho que cada organización establezca un conjunto de parámetros de medida para poder identificar si se está avanzando hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. De esta necesidad han surgido una serie de modelos de gestión que han permitido a los gerentes tomar las decisiones necesarias en el momento oportuno, y de esta manera estar un paso delante de sus competidores.

De ahí, la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación financiera de las empresas; al encontrarse en un entorno difícil y convulso las entidades deben batallar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos, además de la implementación de estrategias que permitan maximizar el valor creado por la organización, de modo que este pueda estar por encima del creado por sus competidores más inmediatos.

En tal sentido, la planificación financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo, por lo que su objetivo básico puede definirse, de acuerdo con Sánchez (2006:85), desde dos puntos de vista: “Generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los socios; lograr la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

Por consiguiente, se comprende que la gestión financiera está estrechamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura del financiamiento y a la política de dividendos que presente una empresa, por lo que de acuerdo a Sánchez (2006:74), ésta se enfoca en dos factores primordiales: “La maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.”

De este modo, la gestión financiera se encarga de lograr en las empresas el equilibrio en cuanto a las fuentes de financiamiento, la administración de los recursos que posee, cómo invertir y hacer rentables los posibles excedentes y la planificación de las inversiones necesarias, todo ello en función de los recursos que realmente posee y el tipo de actividad que realiza.

Desde esta perspectiva, el análisis de gestión administrativa es una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la alta gerencia. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

En este contexto, las estrategias administrativas son una serie de técnicas actuales que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante alguna disparidad o desequilibrio en los procesos relacionados con la planificación financiera. Por lo tanto, deben estar direccionadas a controlar el rendimiento financiero y garantizar la disposición de efectivo suficiente para cumplir con obligaciones actuales y oportunidades futuras. Asimismo, contribuyen a suministrar información oportuna, reducir los costos administrativos, mejorar la planificación y la comunicación empresarial.

Ahora bien, para la empresa Maravillas Shoes, C.A. todos los procesos administrativos y financieros que se llevan a cabo deben proporcionar información

precisa, manejable y de fácil interpretación y que refleje la realidad de la empresa coherente y fiable que sirva de soporte a la toma de decisiones. Sin embargo, la gestión administrativa no ha estado orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gerencia no ha sabido desarrollar estrategias en las operaciones fundamentales basadas en el control, en las operaciones, en la efectividad, en el manejo de recursos, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

El poco uso de las herramientas administrativas en el área financiera ha creado inestabilidad y poca visibilidad en el cumplimiento de las metas organizativas, pues no se cuenta con elementos de medición de la gestión claros y precisos que permitan reorientar los esfuerzos realizados por la empresa con miras a concretar la visión que se propone.

Se puede observar, una disminución considerable en las ventas, y a su vez un deterioro evidente en el cumplimiento de las expectativas financieras y de las funciones organizativas, por lo que requiere, cambios adaptados a las necesidades particulares de la empresa. Asimismo, la falta de control en los procesos administrativos ha condicionado la información financiera de los resultados obtenidos en los ejercicios económicos, ocasionando así decisiones erróneas a nivel gerencial, pérdidas económicas y gastos innecesarios. Aunado a ello, existe una fuga de dinero de manera descontrolada, ya que se usa el patrimonio de la empresa para cubrir gastos personales de los accionistas.

La situación planteada, obstaculiza el control de las actividades administrativas, generando problemas de liquidez. De igual modo, afecta el proceso de la toma de decisiones con miras al cumplimiento de las obligaciones, dado que no se lleva un control adecuado de los movimientos financieros, ni se realizan las conciliaciones bancarias, además de desconocer la existencia de fondos para la cancelación de las deudas.

Todo lo anterior planteado, repercute en los procesos administrativos y financieros; en la información veraz y oportuna para la toma de decisiones por parte de la gerencia. Por consiguiente, no dispondrá de los recursos financieros para su operatividad, lo cual pudiera traducirse en una disminución en su estándar competitivo en el mercado en que opera. Es por ello, necesario fortalecer la gestión financiera actual a través de estrategias administrativas que optimicen la planificación financiera.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles serían las estrategias administrativas que se requieren para optimizar la planificación financiera dentro de la empresa Maravillas Shoes, C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.
- Identificar los factores internos y externos que intervienen de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.
- Diseñar estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La investigación referente al diseño de estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A. se convierte en una alternativa para lograr una mejor gestión de los recursos por parte del área administrativa, pues facilitará la estructuración de políticas y estrategia que permitirán darle continuidad a la organización en el mediano y largo plazo, sin que afecte la rentabilidad a obtener.

De esta manera le permitirá a la organización tomar decisiones estratégicas basadas en la información financiera propia y de sus competidores, se convierte en una necesidad primordial debido a que ayudará a determinar con antelación y con un alto grado de certeza cómo los esfuerzos realizados por la competencia pueden afectar la planeación fijada en el mediano y largo plazo. Además el desarrollo de las estrategias administrativa brindará a la organización un mecanismo eficiente para el monitoreo constante de la gestión de la alta gerencia y de las acciones encaminadas a aumentar el potencial de mercado de las mismas.

A su vez, proporcionará las herramientas que de aplicarse, permitirán detectar con suficiente precisión las condiciones de salubridad financiera de la organización, ya que permitirá la mejor ejecución de las operaciones y transacciones, estableciendo las medidas oportunas en el registro y la salvaguarda de los activos, reducir y detectar errores u omisiones, conservar y transmitir información de manera confiable y promover la eficiencia de todas las actividades.

Metodológicamente, con el desarrollo de este estudio también se pretende, que los resultados y conclusiones obtenidos, sirvan como complemento a la formación académica y al crecimiento profesional de la investigadora. Del mismo modo, otorgará un aporte bibliográfico a la Universidad José Antonio Páez y otras instituciones, sirviendo como sustento para otras investigaciones o futuras consultas que requieran hacer estudiantes, docentes, agremiados u otras personas que estén interesadas en conocer sobre la administración y la planificación financiera y de la

importancia dentro de las empresa.

Por otro lado, generará un valor agregado a la línea de investigación donde se inserta el estudio, ya que aportará información detallada y actualizada sobre los elementos necesarios para el proceso administrativo y la planificación financiera. Desde un punto de vista del profesional de la carrera Administración de Empresas, la información obtenida de la investigación servirá para crear las bases a los profesionales que asesoran este sector, pudiendo así determinar con precisión las ideas y recomendaciones que de una u otra forma generarán soluciones tanto para las organizaciones como para el desarrollo de los empleados dentro de la misma.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico de acuerdo a Arias (2014: 38) es “El compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación a realizar, el mismo generalmente, se estructura de tres elementos: antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos”. Para efectos de este estudio, estará conformado por los antecedentes, las bases teóricas que sustentan el estudio y la definición de términos básicos

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes se refieren a los estudios previos y a trabajos de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Balestrini (2013: 146) Señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. El autor establece, que los antecedentes del problema, de ninguna manera es hacer un recuento histórico del mismo, sino se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. A continuación se presentan los antecedentes consultados.

Camacho, G (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Financieras a la industria del Sector Ronero en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas. Caso C.A. Ron Santa Teresa.”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magister en

Administración de Empresas mención Finanzas. El objetivo general consistió en proponer estrategias a la industria del sector ronero en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas, analizando factores de gerencia económica-financiera al posicionamiento interno y foráneo de la iniciativa privada ronera. Metodológicamente, se consideró de tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información, se empleó la observación no participante y la entrevista no estructurada

Una vez analizado los resultados se concluyó que ante el entorno de riesgo e incertidumbre de la realidad económica, financiera y social del país, el planeamiento financiero a la operatividad, es sosteniblemente viable en lapsos de corto plazo. Enunciando estrategias financieras para que desde la gestión de producción y marketing ronero, se genere a escala nacional y foránea, la sustentabilidad de la industria.

El antecedente antes presentado, se tomó como referencia a ésta investigación, dado que maneja variables teóricas en común y ambos estudios manejan teorías financieras que delimitan el uso de estrategias para mejorar la administración de la empresa y estableciendo una planificación financiera para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Lucena y Moreno (2015), realizaron un trabajo titulado: **“Procedimientos Administrativos para optimizar la Gestión Contable en la empresa Status Burguer”**, presentada en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciados en Contaduría Pública. El objetivo general consistió en finalidad proponer procedimientos administrativos que permitan la optimización de la gestión contable en la empresa, la cual es una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) que presentaba debilidades en su gestión contable, debido a que se no poseían herramientas administrativas para llevar un eficiente control de las actividades. Es por ello, que se requerirán analizar, evaluar e informar todas las operaciones que se llevan a cabo de una manera más eficiente y rápida para la optimización de los procedimientos contables. De acuerdo a los objetivos planteados,

el estudio se desarrolló bajo la modalidad un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo descriptivo y documental. La población objeto de estudio estuvo conformada por seis (6) trabajadores que laboran en la empresa.

Como técnicas de recolección de información, se empleó la encuesta, a través de un cuestionario para diagnosticar la situación actual que presenta la empresa en cuanto a los procesos contables. También se hizo uso de la revisión documental, mediante una matriz de revisión documental con la finalidad de analizar la gestión contable en función a los procedimientos administrativos de planificación, organización, dirección y control. Los resultados obtenidos, permitieron concluir que la empresa posee un sistema administrativo, pero presenta fallas en su estructuración, por lo que la información en el sistema en cuanto a registros e información no refleja la realidad de la empresa, los pocos análisis que podían hacer no eran fidedignos, lo que contribuía a que la alta gerencia tomará decisiones erradas sobre los saldos de los estados financieros, por lo que se diseñaron procedimientos administrativos para optimizar la gestión contable en la empresa.

Este antecedente, se tomó como referencia porque establece los procedimientos administrativos para mejorar la gestión contable y financiera de la empresa. Uno de los elementos de este proceso es el control, dentro del cual está el control financiero como elemento para verificar que se estén cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, entre otros. Por lo tanto, aportará los elementos importantes que sirven de base para la propuesta

También se consultó a tiene el trabajo de Rodríguez (2015), quién realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas. La problemática que presentaba la empresa era falta de lineamientos que permitan un proceso administrativo fluido y ordenado, por lo que el objetivo general consistió en Proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar

los procesos administrativos en la Empresa Contraste J&F C.A. como técnica de recolección de información la observación directa. El instrumento utilizado para recopilar los datos fue una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa. También se empleó la Matriz Dofa. Para conocer las debilidades y oportunidades de mejoras existentes en los procesos administrativos. La población estuvo conformada por 6 trabajadores que laboran en el área Administrativa de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la gestión administrativa que se efectúa en la empresa no es eficiente, puesto que se observa un descontrol en los procesos, no cuentan con herramientas gerenciales para el manejo adecuado de los procesos administrativos. Al respecto, se recomendó la puesta en marcha de estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos.

Este antecedente aporta a la presente investigación, los elementos gerenciales necesarios para mejorar los procesos administrativos y financieros de una organización, sirviendo de marco de referencia para el diseño de estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

Asimismo, Chourio (2014), realizó un trabajo titulado: **“Planificación Financiera a Corto Plazo en empresas de Producción Social del Estado Zulia”**. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia Financiera, presentado en la Universidad del Zulia. En la presente investigación se planteó como objetivo general analizar el proceso de planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del estado Zulia, con el fin de proporcionar lineamientos estratégicos que orienten el proceso de toma de decisiones para lograr los objetivos propuestos, haciendo hincapié en la elaboración del presupuesto de efectivo, como instrumento de planificación financiera a corto plazo. La investigación se desarrolló bajo un estudio de campo de carácter descriptivo no experimental transeccional, cuya población estuvo compuesta

por diez (10) sujetos, mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado conformado por 44 preguntas cerradas.

Entre las conclusiones se obtuvo que no se identifican todos los factores incidentes el proceso de planificación, ni los elementos se encuentran alineados con los postulados del pensamiento estratégico; las políticas financieras no se utilizan para la administración de la liquidez y estimación de los flujos de fondos; y las técnicas de evaluación están basadas en indicadores financieros. Se recomendó implementar el Análisis DOFA y el Cuadro de Mando Integral para determinar los objetivos y diseñar las estrategias financieras.

El aporte para la investigación se basa en aporta elementos relacionados con la gestión y planificación financiera en una organización, lo cual es un referente para construir el marco teórico referencial para el diseño de las de estrategias administrativas para la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

Finalmente, Segura (2014), realizó un trabajo titulado “**Decisiones Financieras para la Optimización de la Gestión de las Pequeñas Y Medianas Empresas Industriales de Lima Metropolitana**”, presentada en la Universidad San Martín de Porras. Lima, Perú. En la investigación, se planteó como objetivo, determinar la manera como las decisiones financieras podrán facilitar la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana. Esta investigación es tipo básica. Conforme a los propósitos de la tesis, se ha utilizado el método descriptivo, explicativo, estadístico y de análisis – síntesis. El diseño aplicado ha sido el no experimental, descriptivo y explicativo. La población estuvo compuesta por 10,000 personas y la muestra por 370 personas.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la investigación fueron la encuesta con el objeto de obtener información sobre las decisiones financieras y la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana y la revisión documental para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con las decisiones financieras y la optimización de la gestión de las empresas.

El resultado más importante es que el 91% de los encuestados aceptó que las decisiones financieras facilitan la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana. La principal conclusión de la tesis es que las decisiones financieras facilitan la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana, mediante las decisiones de financiamiento, decisiones de inversiones y decisiones de rentabilidad y riesgo.

Este trabajo genera grandes aportes al trabajo que se desea realizar. Constituye las bases de cómo las estrategias financieras se interrelacionan con la competitividad organizacional en épocas de crisis y ayudará a lograr una adecuada evolución y optimización de los recursos que posee la organización y adaptarlos al entorno cambiante organizacional.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Procesos Administrativos**

De acuerdo a Chiavenato (2014: 16), define el proceso “como una secuencia de funciones para realizar las tareas, medio, método o manea de ejecutar ciertas actividades”. Es decir, en la medida que se realicen los procesos existe una evaluación constante apoyada en los conocimientos de las personas que tienen como objetivo fundamental registrar estos procesos para llegar a la interpretación de la información.

La administración según Chiavenato (2014; 16), manifiesta que “es el proceso de planear, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles, para conseguir los objetivos de la organización establecidos”.

De igual forma la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades conectadas, como planear,

organizar, dirigir, controlar, o lograr alcanzar los objetivos deseados); las cuales simplifican el trabajo de establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa. De esta manera, el proceso administrativo está referido a las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con lo que cuenta la empresa. En tal sentido, el proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- **Planeación:** el cual consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir consiste y determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías, estableciendo además las relaciones de coordinación, que, entre dichas unidades, debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- **Integración:** consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Control:** establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presentan, con el fin de asegurar que los objetivos

planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

La gestión administrativa es un tema de gran escala para la empresa, ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se integran, se formulan y se aprovechan los recursos; que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera.

### **2.2.2 Estrategias**

Koontz y Weihrich (2012: 123), definen la estrategia como la “...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”. Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2012: 150) afirman que: “...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo...” está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas.

En la actualidad la empresa debe contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos; de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente.

### 2.2.3. Elementos de una Estrategia Eficaz

De acuerdo a Nieves (2006) plantea que las estrategias en el escenario militar, diplomático o de negocios deben abarcar como mínimo los siguientes factores y elementos estructurales:

- **Objetivos Claros y Decisivos.** Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al ritmo de la competencia, sin embargo las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir el logro de las metas debe asegurar la viabilidad y vida de la empresa frente a sus competidores.
- **Conservar la iniciativa.** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos, disminuye el número de posiciones disponible, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito.
- **Concentración y Atención.** Puntos obvios, pero es mejor corroborarlos.
- **Flexibilidad.** El reforzamiento de habilidades en un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Con concentración y concesión, facilitan al estrategia volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay menor asignación de recursos propios para propósitos defensivos.
- **Liderazgo coordinado y comprometido.** Los líderes deben ser seleccionados

y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne.

- **Sorpresa.** Se debe hacer uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad.** La estrategia debe asegurar la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, debe también desarrollar un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los competidores.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. La Estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad. Estrategia es el plan global para desplegar los recursos de alcanzar una posición favorable

#### **2.2.4 Estrategias Administrativas**

El proceso administrativo es un modelo teórico que pretende englobar las actividades que conforman la gestión del administrador. En la realidad estas actividades, muchas veces son difíciles de separar y no se presentan en un orden o secuencia claramente definido, no obstante, para facilitar su comprensión, Solano (2012), señala los siguientes lineamientos:

- La definición de objetivos, políticas, planes y otros lineamientos específicos que sirven para marcar los cursos de acción por seguir,
- El establecimiento de una estructura para distribuir y coordinar el trabajo de la organización,
- La integración del personal idóneo y su dirección, hacia el logro de los objetivos predeterminados. Esto principalmente por medio del liderazgo, la coordinación y la motivación,
- Una comparación de los resultados obtenidos con lo planeado, el estudio de las diferencias y la toma de acciones correctivas pertinentes
- En toda actividad, este conjunto de lineamientos deben estar claramente definidos bajo ciertos requisitos mínimos de calidad, ser divulgados, entendidos por el personal y se debe verificar permanentemente su acatamiento

La estrategia administrativa servirá para direccionar las actividades de la organización hacia un objetivo y una meta. Tomando esto como base, se puede decir que la estrategia administrativa es un punto importante de la planeación en la que se le da sentido a la visión de la empresa, puesto que se desea llegar ahí. Además, se debe considerar que esta es realizada por los directivos de la organización y luego es enviada por los canales de comunicación organizacional para que sean conocidas por todos los trabajadores en la jerarquía.

A través de la aplicación de estrategias administrativas en la empresa Maravillas Shoes, C.A. se busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Le permitirá la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales, así como el desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, entre otros.

### **2.2.5 Planificación Financiera**

El plan financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del administrador. Ortega (2008), define la planificación financiera como:

Una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos (p. 192).

Por otro lado, Weston (2006: 254) plantea que “la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia”, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

También se puede decir, que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

En la elaboración de un plan, será necesaria una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes.

### **2.2.4 Importancia de la Planificación Financiera**

De acuerdo a Ortega (2008: 200), “la planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de

decisiones”. Por esta razón, las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos y, además, porque proyectan el análisis de los flujos financieros, las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendos y ponderar los efectos de varias alternativas; pues, los resultados financieros de la organización son el producto de estas decisiones. En la planificación financiera, tiene que ser considerado el efecto integrado de esas decisiones, ya que, pocas veces la suma de las partes es igual al total.

En las organizaciones también es de suma importancia la planificación financiera para:

- Aminorar riesgos característicos de las constantes fluctuaciones económicas.
- Propiciar el aprovechamiento favorable de oportunidades de inversión existentes.
- Permitir desarrollar estrategias que le sirvan de guía para la orientación y coordinación de actividades

Planificar y estructurar los flujos de recursos monetarios con el esencial propósito de sustentar oportunamente el desarrollo de las actividades y tareas que deberán ser cumplidas o gestionadas, dentro de un horizonte de tiempo, en pos del cumplimiento de sus metas. La sumatoria de éstas permitirá a la organización en cuestión el logro de su misión, todo lo anterior en sintonía con la visión de futuro que se haya definido para la entidad o empresa

### **2.2.5 Objetivos de la Planificación Financiera**

Quintero (2009: 4), establece que “el objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos

Para Gitman (2007: 125): Otros objetivos de la planificación financiera, a considerar son:

Detectar las necesidades de fondos de corto, mediano y largo plazo.

- Identificar las metas financieras.
- Analizar los instrumentos y productos financieros.
- Analizar y ordenar las deudas.
- Complementar la planificación financiera empresarial y personal.

La planificación financiera a corto plazo proporciona una hoja de ruta hacia el logro de las metas financieras. Es por ello, que un buen plan financiero a corto plazo cuenta con factores como la cantidad de dinero que debe ser ahorrado, cuánto interés deben generar los ahorros y la mejor manera de lograr ambas cosas. Un excelente plan financiero a corto plazo explora cómo el plan afecta también los objetivos de largo plazo.

### **2.2.6 Elementos de la Planificación Financiera**

De acuerdo a Ortega (2008: 320). Para desarrollar un plan financiero se deben considerar tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

**La planificación del efectivo:** consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso. En esta fase se deben considerar las entradas y salidas de efectivo que generará un proyecto de inversión, derivado de esto se obtiene el flujo de efectivo, mismo que sirve para determinar si una empresa requerirá de financiamiento e inversión, además de servir de base para la evaluación financiera y determinar la viabilidad de una inversión de largo plazo

**La planificación de utilidades:** se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

**Planeación de la estructura financiera:** en esta fase se considera los activos que están representados por las inversiones de capital de trabajo y activo fijo, así como las fuentes de financiamientos representados por los pasivos de corto y largo plazo, y el capital aportado y generado por la propia empresa; la estructura financiera de la empresa se refleja en el balance general.

Las tres fases anteriormente mencionadas aplicadas en su conjunto dan lugar a los estados financieros proyectados, en donde se refleja la estructura de inversión y financiamiento estimados de acuerdo al horizonte de planeación

### **2.2.7 Aspectos Claves de la Planificación Financiera.**

Saldivar (2007), señala como aspectos claves de la planificación financiera los siguientes:

**Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficio:** en términos generales, la rentabilidad se refiere al rendimiento de una inversión determinada y se expresa por la relación entre los resultados y los recursos empleados. Hay varias formas de medir la rentabilidad de una empresa, dependiendo de los elementos que se emplea para analizarla:

**Análisis circulante:** liquidez y solvencia: Liquidez: éste puede considerarse como un aspecto de la autonomía y se refiere a la capacidad que tiene el negocio para cubrir oportunamente sus obligaciones de corto plazo con los trabajadores y empleados, los proveedores, las instituciones de créditos, el fisco y otros acreedores. El indicador comúnmente empleado para medir la liquidez de una empresa es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante. Solvencia: la estructura financiera se refiere a las relaciones que existe entre los recursos que emplea (activos), el patrimonio propio (capital) y los pasivos. Esto puede expresarse por la relación entre el capital y el activo, o bien por la relación entre el pasivo y el activo. Estas relaciones son equivalentes entre sí, e indica la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos y para soportar condiciones adversas, como puede ser una baja

temporal en las ventas o las pérdidas que tenga, sin llegar a tener problemas financieros

**Fondo de rotación, análisis de equilibrio económico-financiero:** es el volumen de ventas necesarias para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que, esto indica el porcentaje que puede disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero. El punto de equilibrio debe evaluarse teniendo en cuenta la estabilidad del mercado que sirve la empresa; si éste es poco elástico, es aceptable un punto de equilibrio; en cambio, si el mercado es muy elástico, este mismo punto de equilibrio puede representar un alto riesgo.

**Estructura financiera:** como su nombre lo indica, es el instrumento que muestra las relaciones entre los recursos que emplea una empresa y el origen de dichos recursos. Se puede decir que un balance está equilibrado, en la medida que hay una correspondencia o simetría entre las características de los activos y la de los pasivo y el capital, de forma que los activos cubran adecuadamente las responsabilidades de las empresas antes terceros. Los desequilibrios en la estructura financiera pueden manifestarse en términos de plazo, de tasa o de monedas, que implican riesgo relacionados con fluctuaciones en los mercados financieros.

**Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes:** cada contrato de crédito establece responsabilidades y riesgo para las organizaciones, por lo que, siempre que sea posible, conviene cubrirlo con activos cuya características correspondan a las de los créditos, para lo cual es recomendable que los activos fijos y diferidos, así como una parte de capital de operación estén cubierto por capital y pasivo a largo plazo, de lo contrario la organización tendrá que obtener constantemente créditos de corto plazo para cubrir inversiones a largo plazo. Por lo que respecta al capital de operación, es deseable otorgar a los clientes condiciones de monedas y plazo semejantes o inferiores a las de los créditos que tenga la organización, con lo cual se les transmiten las responsabilidades y riesgos implícitos en los pasivos, especialmente a los que toman mayores plazos de pagos.

En esta perspectiva, el desafío para la empresa Maravillas Shoes, C.A. desde el ámbito financiero, consiste entonces, en tomar decisiones de inversión sustanciales en tiempo y dinero, que permitan alcanzar el éxito para sus decisiones de sostenibilidad y autonomía, centradas en los grupos de interés presentes: colaboradores, accionistas, directivos, clientes, proveedores, comunidad, entre otros. Sin embargo, la administración actual carece de los elementos informativos necesarios para desarrollar estrategias financieras que permitan su subsistencia en el largo plazo, por lo cual se considera necesario desarrollar estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

**Eficiencia:** es la capacidad relativa de producir a una velocidad determinada con costos más bajos, o bien, con los mismos costos, producir a una mayor velocidad

**Estados financieros:** informes cuantitativos sobre la situación financiera y los resultados de las operaciones de la organización

**Financiamiento:** es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con las características de que se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

**Finanzas:** conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos y circulantes. El análisis de estas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar

**Gestión Administrativa:** es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de

dirección y administración de una empresa

**Información Financiera:** conjunto de datos emitidos en relación con las actividades derivadas de la gestión de los recursos financieros asignados a una sociedad. Muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la misma, su composición y las variaciones de su patrimonio neto a lo largo de un periodo o en un momento determinado

**Liquidez:** representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido. Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo describe el contenido metodológico o metodología que permitirá argumentar el trabajo de investigación. Arias (2014: 18) define el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigación relacionadas al problema. Para explicar de manera precisa lo planteado, se puede decir que el marco metodológico, permite analizar la respuesta al problema de estudio, a través de cada uno de los pasos o técnicas a seguir para lograr los objetivos que orientan a la realización del proyecto.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

Esta investigación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que se fundamentará en el método de análisis del objeto de observación, al cual se le va a dar solución a través de la recolección de información directa por el objeto a investigar Según Arias (2014:134), manifiesta que el 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.” Este tipo de investigación se orienta hacia la búsqueda de soluciones mediante la planificación inteligente del futuro a partir del presente, con el fin de resolver una determinada necesidad.

En éste mismo orden de ideas, el autor Delgado (2013: 253), define proyecto factible como: “la creación de modelos, programas, planes, lineamientos, políticas, y cualquier otro tipo de producto intelectual que esté destinado a servir de base

operativa para solucionar problemas detectados en una organización productora de bienes o servicios o de cualquier grupo social”.

En concordancia, con el punto de vista de los autores, la investigación se lleva a cabo como proyecto factible, ya que se va a dar solución a la situación planteada, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y la ejecución de la propuesta con su evaluación. Debe señalarse que el presente estudio tiene por objeto proponer estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

De acuerdo al tipo de investigación y a los objetivos planteados, el diseño es de campo, no experimental, ya que se extraerán los datos directos de la realidad, es decir, de la empresa Maravillas Shoes. Palella y Martins (2012) señalan que:

El estudio de campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se ha conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad.” (p.94).

Es oportuno indicar que el estudio de campo, permitirá evidenciar los datos necesarios, en la recolección de información de forma directa y sin ningún tipo de manipulación, en este caso conocer la situación actual de la planificación financiera en la empresa Maravillas Shoes, C.A.

En cuanto a la investigación no experimental, Sabino, (2013: 23) señala que es: “Una investigación con elementos científicos, sociales y pedagógicos que no requiere la implementación de experimentos para obtener los resultados”. Los estudios no experimentales permiten al investigador obtener información de la población seleccionada sin manipular las variables, es decir, sin producir cambios en la misma, por cuanto los datos se recaban directamente de la realidad posibilitando conocer cómo se manifiesta el fenómeno en la realidad. Al respecto, se identificarán los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

Para el desarrollo de esta investigación se hará necesario delimitar la población o universo en estudio. Dentro de este orden de ideas Arias (2014:17) “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación”. Los elementos que componen la población están relacionados por una o más características en común, que son las que los hacen estudiarlos. En el presente estudio, estará conformada por tres trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

Con respecto a la muestra, Flames (2012: 24) señala que “es el sub - conjunto representativo de la población que se toma para realizar el estudio”. Se puede decir, que la población tiene un número relativamente pequeño de elementos, lo que hace posible que se tome el cien por ciento (100%) de la misma para la muestra. Es decir, no se realizarán criterios muestrales.

Para la elaboración de la presente investigación se hace necesario recabar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2013: 125), definen la técnica como “el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante dicho proceso de recolección”. En esta fase se empleará la entrevista, la cual es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

De acuerdo a Delgado (2013: 286) la define como: “una conversación efectuada entre dos personas por lo menos, en donde uno es el entrevistador y otro el entrevistado; estas personas dialogan en torno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”. En consecuencia, la entrevista constituye una técnica fundamental porque facilita datos e información relevante que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

Por otro lado, Arias (2014. 74), señala que la entrevista semiestructurada, es aquella que “aun cuando exista una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad”. En este caso, se empleará el guión de entrevista, la cual se pretende aplicar a la muestra seleccionada para conocer la situación actual de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

Una vez recolectada la información, será procesada a través de la estadística descriptiva, que de acuerdo a Bisquerra (2008: 82), es la que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar”. Por lo tanto, se procederá a organizar, clasificar, tabular y analizar la información, con el objeto tener una visión más completa de la realidad del estudio.

## **Fase II. Identificación de los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

Luego de conocer de la situación actual de la planificación financiera de la empresa, se identificarán los factores internos y externos que intervienen en dicha planificación, para lo cual se empleará la Matriz DOFA. Según Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos,

financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

Con la aplicación de esta herramienta, se analizarán las debilidades y fortalezas (Factores Internos) y las oportunidades y amenazas (Factores Externos) que se relacionan con el proceso de planificación financiera en la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### **Fase III. Diseño de las estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

En esta fase, se diseñarán las estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa, las cuales se elaborarán luego de obtener los resultados producto de la aplicación de la fase I y la Fase II. La propuesta se desarrollará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Presentación y justificación de la propuesta

Objetivo general y específicos de la propuesta

Factibilidad de la propuesta

Desarrollo de las estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y presentación de los Resultados**

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos descritos en el capítulo anterior, y su debido análisis e interpretación. Los resultados se agruparan con el propósito de obtener una información confiable. De acuerdo a Balestrini (2013):

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación (p. 169).

Estos resultados, son los que permiten conocer y evaluar los elementos objeto de estudio sobre las estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A. Es así como en primer lugar, se realizó una entrevista al gerente administrativo, al asistente administrativo y al analista financiero para conocer la situación actual de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A. El instrumento empleado es un guion de entrevista conformado por diez (10) preguntas, las cuales se encuentran estructuradas en dos grupos: planeación administrativa y control administrativo financiero. Seguidamente, con los resultados obtenidos, se identifican los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A., para lo cual se empleó una Matriz DOFA, con la finalidad de identificar las fortalezas y las oportunidades y amenazas que inciden en la planificación financiera en la empresa Maravillas Shoes, C.A.

## 4.2 Diagnóstico de la situación actual de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

Para llevar cabo la entrevista, las preguntas se agruparon en dos partes: planificación administrativa y control administrativo financiero.

### Guión de Entrevista

<b>Cuadro 1. Planificación Administrativa</b>		
<b>Ítem 1. ¿Considera que la gestión administrativa que se lleva a cabo permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
Se presentan deficiencias en los procesos, ya que la la gestión administrativa no ha estado orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales	No, puesto que no se desarrollan estrategias en las operaciones fundamentales para lograr la efectividad, en el manejo de recursos	No se observa eficiencia en las operaciones administrativas, ya que se manejan procesos elementales para el control administrativo
<b>Ítem 2. ¿Cree que los procesos internos que se observan en el departamento de administración son eficientes?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
Son deficientes, porque aún no se desarrollan estrategias en las operaciones fundamentales basadas en el control.	Los procesos no son eficientes, ya que existen atrasos fechas a la hora de entregar informes y documentos	Los procesos internos no se manejan con eficiencia. Existen debilidades en la planificación administrativa.

Fuente. Sandoval (2018)

## Guión de Entrevista

<b>Cuadro 1. Planificación Administrativa. Continuación</b>		
<b>Ítem 3. ¿Se encuentran claramente definidas las funciones de operación, custodia y registros contables / administrativos?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
Las funciones y responsabilidades están definidas; sin embargo, no se manejan de manera eficiente.	No existen manuales de procedimientos que indiquen las funciones que deben cumplir los trabajadores.	No están claramente definidas las funciones, no existen procedimientos que indiquen como se deben manejar los procesos.
<b>Ítem 4. ¿Las políticas y normas administrativas que se ejecutan permiten el desarrollo eficiente de las actividades?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
Las políticas y las normas están establecidas. Sin embargo, no se manejan de manera eficiente	No están establecidas las políticas y las normas o no se dan a conocer al personal	No están establecidas, por lo que los procesos administrativos no se manejan con eficiencia.
<b>Ítem 5. ¿Se formulan planes para evaluar y controlar los ingresos y egresos de la empresa?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
En la empresa no se planifican los ingresos y egresos, ya no se elaboran presupuestos. .	No se formulan planes para el manejo efectivo de los ingresos y egresos	No se planifican los ingresos y egresos

Fuente. Sandoval (2018)

## **Análisis de la entrevista (Planificación Administrativa)**

**Ítem Uno.** En los resultados obtenidos en el ítem uno, se observa, que la gestión administrativa no ha estado orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gerencia no ha sabido desarrollar estrategias en las operaciones fundamentales basadas en el control, en las operaciones. Esto es debido, a que se manejan procesos elementales para el control administrativo, sin tomar en cuenta herramientas de gestión presupuestaria para ser más eficientes.

**Ítem Dos.** Los procesos internos del departamento de administración no son eficientes, puesto que se observa incumplimientos de fechas a la hora de entregar informes y documentos, con información de vital importancia para la toma de decisiones por parte de los clientes, Es por ello necesario, establecer una metodología de trabajo para promover la eficiencia en las operaciones que se ejecutan en la organización y así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Ítem Tres.** Los resultados que se muestran indican que los trabajadores consideran que no están definidas las funciones de operación, custodia y registros contables / administrativos, esto es debido a que no se tienen establecidos manuales de procedimientos administrativos donde se indiquen las actividades de cada área de trabajo. Cabe destacar, que los trabajadores llevan a cabo las tareas asignadas, pero no conocen de manera certera cuáles son sus deberes y responsabilidades relacionadas con su cargo, viéndose baja productividad y rendimiento de los mismos, por el exceso de actividades que deben ejecutar.

**Ítem Cuatro.** Como se observa, las personas encuestadas, señalan que las políticas y normas administrativas que se ejecutan en la empresa no le permiten el desarrollo eficiente de sus actividades. Se infiere que no existen políticas de planificación del capital necesario para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que las áreas de administración y finanzas no poseen información sobre el déficit o excesos que exista en los recursos para el normal funcionamiento de la empresa, las políticas y normas no están orientadas a la elaboración de presupuestos y por tal motivo las desviaciones

administrativas y financieras no pueden ser corregidas a tiempo.

**Ítem Cinco.** Los resultados indican que las personas encuestadas indican que en la empresa no se formulan planes para evaluar y controlar los ingresos y egresos. Se puede señalar, que no se realiza un presupuesto de efectivo que indique las entradas de los ingresos y la salida de los gastos para conocer la disponibilidad para el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Esto es debido, que resuelven sus problemas a medida que van ocurriendo.

### Guión de Entrevista

<b>Cuadro 2. Control Administrativo Financiero</b>		
<b>Ítem 6. ¿Se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
Se hace poco uso de las herramientas administrativas, lo que no permite medir el desempeño financiero y administrativo.	No se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo	No manejan herramientas administrativas actualizadas para el desempeño financiero
<b>Ítem 7. ¿Se lleva a cabo un control interno de los ingresos y egresos en la empresa?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
No, esto trae como consecuencia, disminución considerable en las ventas y descontrol en los gastos.	No se lleva un control de los ingresos y egresos	Los ingresos y egresos no se manejan con eficiencia

Fuente. Sandoval (2018)

## Guión de Entrevista

<b>Cuadro 2. Control Administrativo Financiero. Continuación</b>		
<b>Ítem 8. ¿Considera que el control interno empleado en la gerencia administrativa permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
El control interno que se maneja no es eficiente, lo que ha condicionado la información financiera de los resultados obtenidos en los ejercicios económico	No se lleva un control interno en el área administrativa	No tienen establecido controles internos.
<b>Ítem 9. ¿El proceso administrativo es evaluado periódicamente como herramienta de control financiero de la planificación?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Asistente Contable:</b>
No, se emplean herramientas de control financiero, ocasionando así decisiones erróneas	No se efectúan evaluaciones periódicas d	No se llevan a cabo evaluaciones del proceso administrativo
<b>Ítem 10. ¿La empresa utiliza los indicadores financieros como herramientas de control estratégico?</b>		
<b>Gerente de Administración</b>	<b>Asistente Administrativo</b>	<b>Analista Financiero</b>
Se emplean indicadores financieros básicos, lo que no permite un control efectivo.	No se emplean indicadores financieros para el control	No se emplean indicadores financieros para el control

Fuente. Sandoval (2018)

## **Análisis de la entrevista (Control Administrativo Financiero)**

**Ítem Seis.** Se observa que no se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo, por lo que no se desarrollan estrategias para mejorar las actividades de administración y finanzas. La correcta aplicación de estas herramientas permite establecer los mecanismos necesarios para optimizar los procesos financieros que se llevan a cabo en las organizaciones.

**Ítem Siete.** No se lleva a cabo un control interno de los ingresos en la empresa. Esto es debido, se carece de un proceso presupuestario que indique la planificación de los ingresos para un periodo determinado, lo que se traduce en un inadecuado manejo de las ventas y del proceso de facturación. Es importante señalar, que a través de un presupuesto de los ingresos, la empresa conocer exactamente las ventas realizadas y compararlas con las planeadas para corregir las desviaciones que se observen

**Ítem Ocho.** Se observa que el control interno empleado en la gerencia financiera no admite el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto se evidencia en el atraso de los registros contables y financieros que a su vez origina información errónea en los estados financieros de la entidad. La falta de control en los procesos administrativos ha condicionado la información financiera de los resultados obtenidos en los ejercicios económicos

**Ítem Nueve.** De acuerdo con la información el proceso administrativo no es evaluado periódicamente como herramienta de control financiero de la planificación. Estos resultados dejan ver que la empresa no le da ninguna importancia al control y seguimiento de los procesos administrativos, para garantizar el logro de los objetivos y metas planificadas.

**Ítem Diez.** La empresa no utiliza los indicadores financieros como herramientas de control estratégico. Dichos resultados dejan ver que no se usan los indicadores financieros como herramientas de control estratégico, para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones financieras de la empresa y convertirlos en referencias o estándar para el control de la gestión.

### 4.3 Identificación de los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

Una vez analizado los aspectos anteriores, se identificaron de los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera de la empresa, mediante la Matriz DOFA

**Cuadro 3. Matriz DOFA**

<b>Factores Internos</b>	
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas(F)</b>
<p>Ausencia de técnicas y herramientas de evaluación administrativas financiera</p> <p>Falta de planificación administrativa financiera</p> <p>No se formulan presupuestos para el control de los ingresos y egresos de la empresa</p> <p>No existen manual de normas y políticas en las áreas claves de la organización</p> <p>No están establecidas las funciones y responsabilidades del personal</p> <p>No se lleva un control interno en el área administrativa</p>	<p>Líder en su ramo</p> <p>Calidad en el servicio</p> <p>Buena imagen y relación con proveedores</p> <p>Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización</p> <p>Instalaciones adecuadas</p> <p>Disponibilidad de la gerencia, así como de los trabajadores para la puesta en marcha de la propuesta planteada</p>
<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<p>Ubicación estratégica de cada una de las oficinas</p> <p>Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado</p> <p>Condiciones propicias para hacer alianzas con empresas nacionales</p>	<p>Entorno competitivo (empresas en el mercado del mismo ramo)</p> <p>Inflación en los precios de los productos</p> <p>Políticas gubernamentales</p> <p>Falta de materiales existentes en el mercado</p>

Fuente. Sandoval (2018)

## **Cruce de Estrategias**

Luego de obtener los resultados de la Matriz DOFA, se combinan las debilidades con las oportunidades (DO), las debilidades con las amenazas (DA), las fortalezas con las oportunidades (FO) y las fortalezas con las amenazas (FA) para establecer las estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### **Estrategias (DO)**

- Elaborar estrategias para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- Aplicar técnicas y herramientas de evaluación administrativas financiera aprovechando el permanente desarrollo del mercado.

### **Estrategias (DA)**

- Describir las actividades para el manejo eficiente de ingresos y gastos de la empresa.
- Establecer los aspectos fundamentales para el manejo eficiente de la gestión financiera.

### **Estrategias (FO)**

- Aprovechar el permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado para optimizar el servicio prestado al cliente.
- Establecer controles eficientes para una adecuada gestión administrativa financiera.

### **Estrategias (FA)**

- Aprovechar el sentido de pertenencia de los trabajadores para ser más competitivo en el mercado
- Contrarrestar la competencia ofreciendo un servicio de calidad

#### **4.4 Diseño de estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

Una vez obtenidas las estrategias, luego de realizar el cruce del análisis DOFA, y de Acuerdo a la problemática que presenta la empresa Maravillas Shoes, C.A. se sugieren las siguientes estrategias:

- Elaborar lineamientos para mejorar la gestión de los procesos administrativos y financieros de la empresa Maravillas Shoes, C.A.
- Describir las actividades para el manejo eficiente de ingresos y gastos de la empresa Maravillas Shoes, C.A.
- Establecer controles eficientes para una adecuada gestión administrativa financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Actualmente, las empresas requieren adoptar nuevos modelos de gestión, tanto administrativos como financieros para mejorar sus procesos internos, ya que se convierten en un elemento fundamental de funcionamiento, planificación, dirección y control, donde los miembros de una organización necesitan un marco estable en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

En este sentido, la planificación financiera es un requisito imprescindible para el logro de los objetivos y un desempeño satisfactorio, para los factores de interés de la organización, por lo que el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, deben constituir prioridad a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos. Por lo tanto, las estrategias administrativas empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Desde esta perspectiva, se presenta la propuesta, la cual se basa en estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A. Para el desarrollo de la misma, se tomaron en cuenta los aspectos fundamentales de la administración financiera para las mejoras en la gestión administrativa. Con la presente propuesta se pretende que la organización realice los

cambios con éxito frente a los problemas que existen dentro de los procesos administrativos y así ofrecer un mejor servicio, siendo más competitivos dentro de un mercado exigente.

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta se justifica, ya que las estrategias administrativas le permitirá al departamento de administración de la empresa Maravillas Shoes, C.A. la normalización de los procesos, contribuyendo a mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades que se ejecutan en el área, tales como manejo eficiente de los ingresos y egresos, de los controles internos, dado que contará con las herramientas para obtener información rápida y oportuna al momento de realizar las operaciones y a su vez facilitar el aprendizaje del personal, donde se establezcan las funciones y responsabilidades de las unidades que la integran. Por otro lado, se organizarán e instrumentarán procedimientos, normas y mecanismos que respondan a la gestión interna, garantizando así de una forma armónica y organizada el desempeño de los trabajadores de la organización. Asimismo, permitirá que los gerentes conozcan la importancia de contar con una eficiente organización, ya que se garantizará el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas y salvaguardar los recursos a través de controles financieros administrativos apropiados, proporcionando una estructura financiera para la planeación de actividades y operaciones futuras.

## **5.3 Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### 5.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar lineamientos para mejorar la gestión de los procesos administrativos y financieros de la empresa Maravillas Shoes, C.A.
- Describir las actividades para el manejo eficiente de ingresos y gastos de la empresa Maravillas Shoes, C.A.
- Establecer controles eficientes para una adecuada gestión administrativa financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.

### 5.4 Factibilidad de la Propuesta

**Factibilidad Institucional.** Desde el punto de vista institucional, la propuesta es factible, ya que existe la disponibilidad y la receptividad por parte de la gerencia de la empresa, así como también de las otras agencias para la puesta en práctica de las estrategias planteadas.

**Factibilidad Operativa.** Desde el punto de vista operativo, se considera que la propuesta es factible, ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevarla a cabo, además de la disponibilidad del personal para aceptar los cambios que se generarían. Solo se requiere capacitarlos en materia de administración y contabilidad.

**Factibilidad Técnica.** Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible, dado que la empresa cuenta con los recursos, tecnológicos, técnicos, financieros y económicos para llevar a cabo la misma.

### 5.5 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta, para lo cual se formularon diversas estrategias producto de los resultados obtenidos en la Matriz

DOFA. Estas estrategias se desarrollan a través de cada uno de los objetivos específicos de la propuesta.

**Objetivo 1. Elaborar lineamientos para mejorar la gestión de los procesos administrativos y financieros de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

**Situación Problemática:** la empresa no tiene establecida de manera formal las normas y políticas para llevar un proceso administrativo eficiente. Se proponen las siguientes estrategias:

**Estrategia 1. Normas del Departamento Administrativo Financiero**

- El departamento administrativo/financiero deberá llevar de manera automatizada todos los registros y operaciones administrativas y contables a fin de garantizar una información oportuna para la toma de decisiones.
- El departamento administrativo/financiero será el receptor de todos los comprobantes que se generan en los procesos y está autorizado para revisar y luego elaborar los asientos correspondientes.
- El departamento administrativo/financiero será el responsable de preparar una relación y contable con todos sus respaldos, contabilidad revisa y realiza los asientos pertinentes.
- La documentación contable que respalda el registro de una operación contendrá datos y elementos suficientes que faciliten el análisis sobre la pertinencia, veracidad y legalidad.
- El departamento administrativo/financiero será responsable de preparar y presentar los estados financieros e informes contables.

## **Estrategia 2. Políticas para la eficiencia administrativa financiera de la empresa**

### **Políticas para la Gerencia General de la empresa**

- Asegurarse que las políticas de la empresa incluyan enfoques para la creación de valor agregado que contribuya al incremento de las utilidades
- Requerir a los gerentes de cada área puntualidad en la información requerida para la evaluación de resultados y toma de decisiones
- Verificar que los ingresos se presupuesten de forma apegada a la empresa y sus incrementos estén debidamente justificados y que los gastos estén siempre presupuestados aplicando la mayor austeridad posible.
- Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa.

### **Políticas para el Departamento Administrativo financiero de la empresa**

- Llevar registros contables actualizados
- Llevar un registro del control de los activos
- Establecer una planificación adecuada para el pago de los impuestos
- Manejo adecuado de los proveedores y acreedores de la empresa
- Proporcionar información útil para las proyecciones a futuro y la toma de decisiones
- Elaborar un informe financiero trimestralmente y presentarlo a la gerencia general

## **Objetivo 2. Describir las actividades para el control del presupuesto de ingresos y gastos de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

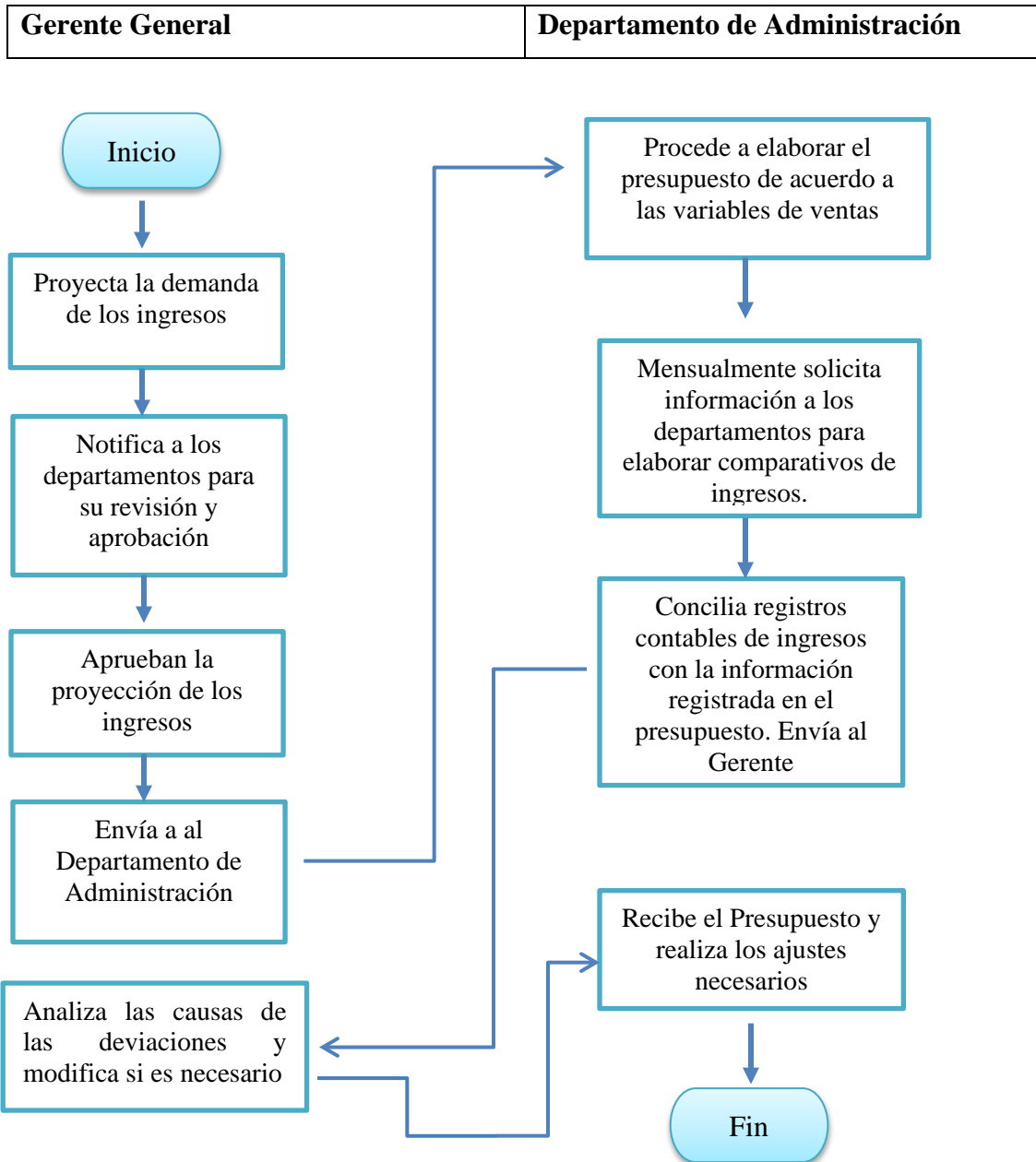
**Situación Problemática:** no se lleva una planificación de los ingresos y egresos, lo que conlleva a que la gestión financiera no sea eficiente. Se proponen las siguientes estrategias:

### Estrategia 3. Planificación de los Ingresos

Responsable	Acciones
Gerencia General Gerente Administrativo	<p>1. Analizan la proyección de los ingresos que se estiman para un período económico, para lo cual realizan un análisis de la demanda, considerando los históricos de ventas, las condiciones del mercado y las variables macroeconómicas en la proyección de los ingresos.</p> <p>2. Una vez proyectada la demanda de los ingresos lo somete a revisión, para lo cual notifica a los diferentes departamentos de la empresa para que se realicen los ajustes necesarios para su aprobación definitiva</p>
Administración	<p>4. Administración procede a elaborar el presupuesto de ingresos considerando las variables que afectan las ventas: precios, costos, factores macroeconómicos, entre otros.</p> <p>5. De manera mensual solicita información a los departamentos para elaborar comparativos de ingresos. Concilia registros contables de ingresos con la información registrada en el presupuesto. Envía a la Gerencia General</p>
Gerencia General	<p>6. Analiza las causas de las desviaciones. En su caso, modificar el presupuesto si fuera necesario y envía a administración para su control.</p>
Administración	<p>7. Administración realiza las modificaciones necesarias y efectúa los ajustes necesarios.</p>

Fuente. Sandoval (2018)

## Flujograma de la planificación de los ingresos



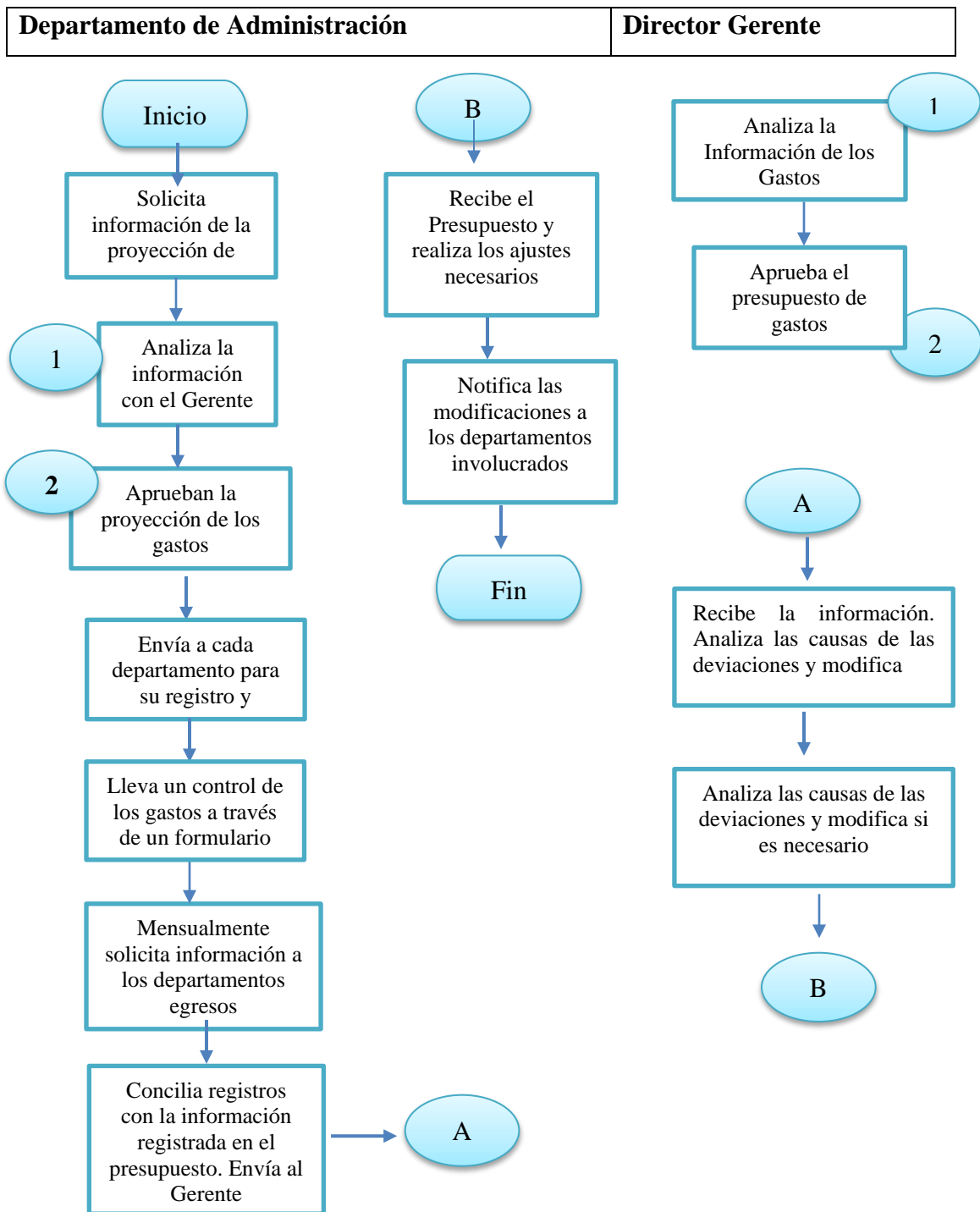
Fuente. Sandoval (2018)

#### Estrategia 4. Planificación de los Gastos

Responsable	Acciones
Administración	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El departamento de administración solicita a los diferentes departamentos de la empresa la proyección de los gastos para un periodo determinado, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la gerencia</li> <li>2. Analiza la información recibida conjuntamente con el Gerente General, donde se establecen objetivos, estrategias para el control de planes y se Asignan prioridades a los gastos operativos, mediante un programa de trabajo</li> <li>3. Aprueban el presupuesto de los gastos de cada departamento y lo remite a cada departamento para su control</li> <li>4. Administración lleva un control de los gastos</li> <li>5. Administración de manera mensual solicita información para elaborar comparativos de gastos.</li> <li>6. Concilia registros contables de gasto con la información registrada en el presupuesto y envía al Gerente General</li> </ol>
Gerencia General	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Analiza las causas de las desviaciones</li> <li>8. Modifica el presupuesto si fuera necesario y envía a administración</li> </ol>
Administración	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Administración recibe la información y procede a realizar las modificaciones</li> <li>10. Una vez elaboradas las modificaciones notifica a los departamentos involucrados para su registro y control</li> </ol>

Fuente. Sandoval (2018)

## Flujograma de la Planificación de los Gastos



Fuente. Sandoval (2018)

### **Objetivo 3: Elaborar controles eficientes para una adecuada gestión administrativa y financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A.**

Situación Problemática: no se maneja un control interno adecuado para el proceso administrativo En tal sentido los controles que se proponen son los siguientes:

#### **Estrategia 5. Revisiones internas sobre los procesos de la empresa**

Para verificar que los procesos se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido se realizarán revisiones internas con la finalidad de:

- Confirmar que los trabajadores cumplan con los procedimientos establecidos por la empresa referente a la gestión financiera
- Examinar el desempeño de los trabajadores mediante la aplicación de indicadores, que le permitan determinar la eficacia y eficiencia en las labores realizadas

#### **Estrategia 6. Niveles de cumplimiento**

En este caso, el gerente administrativo identificará cuales son las partes del proceso que se están cumpliendo conforme a lo establecido en la documentación preparada por cada departamento (Ingresos y gastos) y determinar los aspectos pendientes por cumplir

#### **Estrategia 7. Acciones Correctivas.**

El gerente administrativo identificará los incumplimientos observados en los diferentes departamentos, tomará ciertas correcciones para poder corregir las deficiencias encontradas, para lo cual asignará un responsable por cada área para

ejecutarlas y hará un seguimiento y plazo de cumplimiento.

### **Estrategia 8. Planes preventivos y de mejoras**

Después de haber determinado las acciones correctivas para solventar las deficiencias en los departamentos se hace un análisis para preparar planes de mejoras, que contribuyan a prevenir o evitar posibles en los procesos y actividades.

A continuación se presenta el formato que servirá para llevar un control

#### **Formato 1. Control de Actividades**

<b>Maravillas Shoes, C.A.</b>	
Código: _____	Fecha: _____
Área verificada: _____	No de verificación: _____
Responsable: _____	Fecha de verificación: _____
Verificó: _____	Firma: _____
Descripción de la no conformidad: Análisis de las causas: Descripción de la acción correctiva a tomar:	
Responsable de la implantación: _____	Firma: _____
Fecha de implantación: _____	
Responsable del seguimiento: _____	Firma: _____

Fuente. Sandoval (2018)

**Descripción del Formato:**

**Área verificada:** Nombre del área que se revisará

**No de verificación:** Se refiere a la correlatividad de las verificaciones

**Responsable:** Responsable del área revisada

**Fecha de verificación:** Día en que se realiza la verificación

**Verificó:** Nombre de la persona que verificó

**Firma:** Firma de la persona que verificó

**Descripción de la no conformidad:** Se describen los incumplimientos a los procesos que se hayan planteados como procesos a realizar

**Análisis de las causas:** Indagar las causas del incumplimiento

**Descripción de la acción correctiva a tomar:** Describir las acciones correctivas

**Responsable de la implantación:** Gerente de área

**Firma:** Firma del gerente

**Fecha de implantación:** Fecha del cambio

**Responsable del seguimiento:** Nombre del encargado del seguimiento

**Firma:** Firma del encargado del seguimiento

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez culminado el presente trabajo y desarrollada la propuesta, se presentan las conclusiones de acuerdo al alcance de los objetivos específicos. En primer lugar, se diagnosticó la situación actual de la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A., concluyendo que no lleva una adecuada planificación administrativa, esto es debido a que carecen de herramientas financieras para el control interno de los procesos. Asimismo, se observa que las funciones y responsabilidades de los trabajadores no están claramente establecidas, puesto que se carecen de procedimientos que indiquen claramente las actividades que deben realizar.

En segundo lugar, se identificaron los factores internos y externos que intervienen en la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A., entre las debilidades que presenta la empresa con respecto al proceso administrativo, se concluye que las políticas y normas que se llevan a cabo no están orientadas a la elaboración de presupuestos, dado que no se lleva a cabo un control interno de los ingresos para el adecuado manejo de las ventas. Del mismo modo, no existen procedimientos claramente descritos para ejecutar los gastos de cada departamento. Estas deficiencias se generan porque no se emplean herramientas de planificación para llevar un eficiente control administrativo.

Sin embargo, dentro de las fortalezas encontradas, se puede señalar que la empresa presta un servicio de calidad para los clientes, así como existe la disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores de la empresa para llevar a cabo la propuesta planteada. Por lo tanto, en tercer lugar se concluyó que es necesario diseñar estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A. Al respecto, se elaboraron estrategias para mejorar la gestión

de los procesos administrativos y financieros de la empresa, mediante actividades para el manejo eficiente de los ingresos, egresos y los controles internos

### **Recomendaciones**

Una vez realizada las conclusiones, se le recomienda a la empresa Maravillas Shoes, C.A., lo siguiente:

- Tomar en consideración los resultados arrojados, así como la implantación de la propuesta, porque le permitirá llevar un control administrativo y lograr el cumplimiento de las metas organizacionales
- Evaluación de los procesos internos. Deben medirse los procesos para determinar si cumplen con las expectativas, las necesidades y los requerimientos de cada dirección y departamento. Si efectivamente los sistemas y procesos presentan consistencia el requerimiento primordial es mantener el control sobre ellos
- Crear y manejar indicadores de gestión que midan la eficiencia y optimización de recursos, a fin de mantener niveles de rentabilidad atractivos y asegurar la permanencia en el mercado mientras se mantengan constantes las características actuales, es decir mientras la demanda supera la oferta y haya mercado para todos
- Es necesario implementar el manual de funciones para que cada responsable cumpla con sus deberes y responsabilidades conforme el diseño de competencia establecidas según el cargo
- Se le recomienda a la empresa la capacitación constante del personal no solo en el área administrativa y financiera, sino también en las otras áreas funcionales, instruyendo al personal acerca de la importancia del uso y cumplimiento de las normas establecidas, de manera tal que se logren mejoras en su desempeño y la

organización logra sus objetivos organizacionales.

- Definir metas financieras que expresen los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos financieros; éstas deben ser cuantificables y delimitadas en cuanto al tiempo de consecución. Además deben ir acompañadas de uno o más indicadores que le den a la organización un elemento para medir el progreso hacia el logro de la implementación del plan financiero.
- Elaborar los presupuestos necesarios para llevar a cabo las estrategias, acordes con el entorno y las capacidades presentes y futuras de la empresa. En este punto se deben tener presente las metas financieras y no financieras que conducirán al alcance de los objetivos.

## REFERENCIAS

- Arias Fidias (2014). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8v a Edición. Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian. (2013). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Bisquera, Rafael (2008). **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**. Editorial Fragor. Caracas. Venezuela.
- Camacho, Gustavo (2015). **Estrategias Financieras a la industria del Sector Ronero en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas. Caso C.A. Ron Santa Teresa.**”, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Chapman Alan (2005). **Análisis Dofa**. (En línea). [www. degerencia. Com /tema /analisis\\_ dofa - 33k](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa). Consultado en Diciembre de 2017
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chourio Mónica (2014). **Planificación Financiera a Corto Plazo en empresas de Producción Social del Estado Zulia**”. Gerencia Financiera, presentado en la Universidad del Zulia.
- Delgado, (2013). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas (3era. Ed.)**. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Carabobo.
- Díez, Luis y López, Joaquín (2012). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control**. 5ta Edición. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Flames, (2012). **Trabajo de Grado Cuantitativo y Cualitativo (2da Ed.)**. Editorial de la Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.
- Gitman, Laurence (2009). **Principios de la Administración financiera**. Octava Edición. Edición abreviada. México, D.F: Editor Addison Wesley Longman.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de**

- La Investigación.** México.
- Koontz, Harold y Wehrick, Mark (2012). **Administración Una Participación Global.** 14a. Edición. México. McGraw Hill Editores.
- Lucena, Luis y Moreno, María (2015) “**Procedimientos Administrativos para optimizar la Gestión Contable en la empresa Status Burger**”, presentada en la Universidad José Antonio Páez.
- Nieves, Felipe (2016). **La Estrategia en Administración.** (Documento en línea). Disponible en <https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/>
- Ortega Castro, Alfonso. (2008). **Planeación financiera estratégica.** Primera edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Parella S., Santa; Martins P., Feliberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas, Venezuela.
- Quintero Juan (2009). **Planificación financiera en Contribuciones a la Economía.** (En línea). Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2009b/>. Consultado en Diciembre de 2017
- Rodríguez, Rafael (2015). **Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Sabino, Carlos (2013). **El proceso de investigación.** 3ª. Reimpresión, Venezuela. Ediciones Lumen/Humanitas.
- Saldívar, Antonio. (2007). **Planeación financiera de la empresa.** 3ª Edición. Editorial Trillas. México.
- Segura Germán (2014). **Decisiones Financieras para la Optimización de la Gestión de las Pequeñas Y Medianas Empresas Industriales de Lima Metropolitana,** presentada en la Universidad San Martín de Porras. Lima, Perú.
- Solano, Luis (2012) **Lineamientos Estratégicos.** (Documento en línea). ([mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/.../2378/Especialización%20Dulce%20Salas.pdf](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/.../2378/Especialización%20Dulce%20Salas.pdf)). Consultado en Diciembre de 2017
- Weston, Fred (2006) **Fundamentos de Administración Financiera.** Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## ENTREVISTA

### **Estimado Trabajador:**

A continuación se presentan una serie de preguntas, la cuales tienen como finalidad de recolectar datos para el desarrollo del trabajo especial de grado: **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MARAVILLAS SHOES, C.A.** La información suministrada es con fines académicos, para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez.

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

### **INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con un breve análisis la respuesta que considere correcta.

Gracias por su colaboración.

### Guión de Entrevista

Ítem	Preguntas	Análisis
1	¿Considera que la gestión administrativa que se lleva a cabo permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	
2	¿Cree que los procesos internos que se observan en el departamento de administración son eficientes?	
3	¿Se encuentran claramente definidas las funciones de operación, custodia y registros contables/administrativos?	
4	¿Las políticas y normas administrativas que se ejecutan permiten el desarrollo eficiente de las actividades?	
5	¿Se formulan planes para evaluar y controlar los ingresos y egresos de la empresa?	
6	¿Se emplean técnicas y herramientas para medir el desempeño financiero y administrativo?	
7	¿Se lleva a cabo un control interno de los ingresos y egresos en la empresa?	
8	¿Considera que el control interno empleado en la gerencia administrativa permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	
9	¿El proceso administrativo es evaluado periódicamente como herramienta de control financiero de la planificación?	
10	¿La empresa utiliza los indicadores financieros como herramientas de control estratégico?	