

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA
GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA
VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL**

Autor:
Henry Chávez

La Morita, Junio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA
GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA
VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL**

Tutor: Carol Omaña

Aprobado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas
Por:
C.I.

La Morita, Junio 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA
GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA
VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL**

Asesor Metodológico:

Aprobado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas
Por:
C.I.

La Morita, Junio 2015

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación de la Investigación.....	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	20
Bases Teóricas.....	29
Planificación Estratégica.....	30
Importancia de la Planificación Estratégica.....	33
Principios Básicos de la Planificación Estratégica....	35
Objetivos de la Planificación Estratégica.....	37
Ventajas de la Planificación Estratégica.....	38
Desventajas de la Planificación Estratégica.....	39

Fracaso de la Planificación Estratégica.....	40
Gestión Financiera.....	42
Objetivos de la Gestión Financiera.....	44
Funciones de la Gestión Financiera.....	46
Decisiones en la Gestión Financiera.....	47
La Maximización de Beneficios como Criterio de Decisión.....	50
La Maximización de la Riqueza como Criterio de Decisión.....	52
Definición de Términos.....	53

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación.....	56
Tipo de Investigación.....	58
Nivel de la Investigación.....	59
Población y Muestra.....	61
Población.....	61
Muestra.....	61
Técnica e Instrumentos de Recolección de Información.....	62
Validez y Confiabilidad.....	64
Validez.....	64
Confiabilidad.....	64
Fases de la Investigación.....	67
Técnica de análisis de los Datos.....	68
Operacionalización de Variables.....	70

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados de la Investigación.....	72
Discusión e Interpretación de los Resultados.....	108

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	114

REFERENCIAS	115
-------------	-----

ANEXOS

A- Instrumentos de Recolección de Datos.....	120
B- Constancia de Validación.....	128
C- Confiabilidad de los Instrumentos.....	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
01	Población y Muestra.....	62
02	Operacionalización de las Variables.....	71
03	Manuales de Normas y Procedimientos (Administración de Agencia).	73
04	Evaluación de Fuentes (Administración de Agencia).....	74
05	Elección de Metas (Administración de Agencia).....	75
06	Fijación de Políticas (Administración de Agencia).....	76
07	Manejo de Efectivo (Administración de Agencia).....	77
08	Manejo de Activos (Administración de Agencia).....	78
09	Control de Caja (Administración de Agencia).....	79
10	Indicadores Económicos y Financieros (Administración de Agencia).	80
11	Recogida de Información (Administración de Agencia).....	81
12	Soporte de Otros Departamentos (Administración de Agencia).....	82
13	Manuales de Normas y Procedimientos (Planificación Financiera).....	83
14	Evaluación de Fuentes (Planificación Financiera).....	84
15	Elección de Metas (Planificación Financiera).....	85
16	Fijación de Políticas (Planificación Financiera).....	86
17	Manejo de Efectivo (Planificación Financiera).....	87
18	Manejo de Activos (Planificación Financiera).....	88
19	Control de Caja (Planificación Financiera).....	89
20	Indicadores Económicos y Financieros (Planificación Financiera).....	90
21	Recolección de Información (Planificación Financiera).....	91
22	Naturaleza del Problema (Planificación Financiera).....	92
23	Objetivo Deseado (Planificación Financiera).....	93
24	Recurso - Entorno (Planificación Financiera).....	94

25	Sobre Estimación de los Recursos (Planificación Financiera).....	95
26	Fracaso de la Coordinación (Planificación Financiera).....	96
27	Soporte de Otros Departamentos (Planificación Financiera).....	97
28	Subestimación de los Recursos (Planificación Financiera).....	98
29	Fracaso del Plan Establecido (Planificación Financiera).....	99
30	Toma de Decisiones (Planificación Financiera).....	100
31	Presentación e Interpretación de la Información (Planificación Financiera).....	101
32	Coordinación de Recursos (Planificación Financiera).....	102
33	Administración del Capital (Planificación Financiera).....	103
34	Controles en la Gestión (Planificación Financiera).....	104
35	Parámetros (Planificación Financiera).....	105
36	Problemas de Realización (Planificación Financiera).....	106
37	Problemas de Ejecución (Planificación Financiera).....	107
38	Matriz FODA.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°		Pág.
10	Manuales de Normas y Procedimientos (Administración de Agencia).	73
02	Evaluación de Fuentes (Administración de Agencia).....	74
03	Elección de Metas (Administración de Agencia).....	75
04	Fijación de Políticas (Administración de Agencia).....	76
05	Manejo de Efectivo (Administración de Agencia).....	77
06	Manejo de Activos (Administración de Agencia).....	78
07	Control de Caja (Administración de Agencia).....	79
08	Indicadores Económicos y Financieros (Administración de Agencia).	80
09	Recogida de Información (Administración de Agencia).....	81
10	Soporte de Otros Departamentos (Administración de Agencia).....	82
11	Manuales de Normas y Procedimientos (Planificación Financiera).....	83
12	Evaluación de Fuentes (Planificación Financiera).....	84
13	Elección de Metas (Planificación Financiera).....	85
14	Fijación de Políticas (Planificación Financiera).....	86
15	Manejo de Efectivo (Planificación Financiera).....	87
16	Manejo de Activos (Planificación Financiera).....	88
17	Control de Caja (Planificación Financiera).....	89
18	Indicadores Económicos y Financieros (Planificación Financiera).....	90
19	Recolección de Información (Planificación Financiera).....	91
20	Naturaleza del Problema (Planificación Financiera).....	92
21	Objetivo Deseado (Planificación Financiera).....	93
22	Recurso - Entorno (Planificación Financiera).....	94
23	Sobre Estimación de los Recursos (Planificación Financiera).....	95
24	Fracaso de la Coordinación (Planificación Financiera).....	96

25	Soporte de Otros Departamentos (Planificación Financiera).....	97
26	Subestimación de los Recursos (Planificación Financiera).....	98
27	Fracaso del Plan Establecido (Planificación Financiera).....	99
28	Toma de Decisiones (Planificación Financiera).....	100
29	Presentación e Interpretación de la Información (Planificación Financiera).....	101
30	Coordinación de Recursos (Planificación Financiera).....	102
31	Administración del Capital (Planificación Financiera).....	103
32	Controles en la Gestión (Planificación Financiera).....	104
33	Parámetros (Planificación Financiera).....	105
34	Problemas de Realización (Planificación Financiera).....	106
35	Problemas de Ejecución (Planificación Financiera).....	107

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN: FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA
GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA
VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL**

Autor: Henry Chávez
Tutor: Carol Omaña
Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar la planificación estratégica como herramienta de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central. En cuanto al ámbito metodológico, el estudio se basó en un diseño no experimental y transversal, enmarcado en una investigación de campo de nivel descriptivo y evaluativo, apoyada en una investigación documental. La población estuvo representada por un total de cincuenta y un (51) personas divididas en dos grupos: cuarenta y seis (46) personas que laboran en los Departamentos de Administración de Agencia de la Zona Central y cinco (05) personas que trabajan en el Departamento de Planificación Financiera. En cuanto al instrumento, se aplicaron dos cuestionarios: uno dirigido al personal que trabaja en el Departamento de Planificación Financiera conformado por un total de veinticinco (25) preguntas de estructura cerrada, y un segundo cuestionario para el personal que labora en los Departamentos de Administración de Agencia, constituido por diez (10) preguntas cerradas. Finalmente, por medio de una matriz FODA se valoró la utilización de la Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Financiera, entre las fortalezas halladas se tienen: el Sistema de Control, la elaboración de reportes de movimientos y estados financieros. Los factores externos se basan principalmente en la cultura de consumo, la captación de nuevos mercados y la aparición de nuevas tecnologías. En cuanto a las debilidades se pueden mencionar: la recopilación inapropiada de información, incapacidad de obtener el objetivo deseado, la sobreestimación de los recursos y habilidades disponibles y dificultad para obtener el soporte de otros departamentos. Los factores externos o amenazas son: la estatización del sistema financiero y productivo nacional, el control de cambio y de precio, la inseguridad jurídica y los decretos de emergencia del sector eléctrico.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Gestión Financiera.

INTRODUCCIÓN

La Gestión Financiera es el conjunto de actividades de dirección y administración de recursos económicos o monetarios de una empresa, partiendo de la economía que estudia lo relativo a la obtención y gestión del dinero.

Por esta razón, se convierte en un instrumento para la toma de decisiones con relación a la expansión de negocios, el tamaño y composición de activo, enfocada en dos factores primordiales como lo son: la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para ello, es necesario definir estrategias que incluyan como elemento fundamental un análisis tanto externo como interno del entorno, la planificación y la gestión de los recursos financieros, así como los flujos objeto de análisis e información económico-financiera que se dan en la empresa. Todo ello con el propósito de que la misma contribuya al perfeccionamiento de los sistemas de gestión de los recursos de estas entidades y a una mayor eficiencia en la comunicación de los datos contables.

En tal sentido, el autor realizó una investigación orientada a evaluar la planificación estratégica como herramienta que contribuya con la optimización de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central, estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, denominado El Problema; donde se plantea la necesidad de evaluar la planificación estratégica como herramienta que contribuya con la optimización de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola

Venezuela, C. A., Zona Central, trazándose los objetivos tanto general como específicos necesarios para ello y la justificación del estudio.

Capítulo II, Marco Teórico; constituye el sustento teórico de la investigación. Por lo cual contendrá los antecedentes propios del estudio, las bases teóricas que sirven de introducción a la planificación estratégica y la gestión financiera dentro de las empresas, además de la definición de términos relacionados con la temática.

Capítulo III, Marco Metodológico; representa la guía metodológica para el desarrollo del estudio, desde el diseño, tipo y nivel de investigación, población y muestra, así como las técnicas e instrumento de recolección de datos, además de las técnicas de análisis y procedimientos necesarios para la obtención de los resultados y la operacionalización de variables.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados; contiene la representación gráfica y analítica de los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento.

Capítulo V; Conclusiones y Recomendaciones, se presentan las conclusiones y recomendaciones, como un resumen de los principales hallazgos obtenidos en la investigación.

Finalmente, se incluyen las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años, se ha evidenciado la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas, lo cual hace de la planificación un factor determinante para lograr la excelencia en la gestión de una organización. En tal sentido Goodstein (2008:05), indica que la planificación “es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. En otros términos, la planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos.

La planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones. Ahora bien, la estrategia es, en sentido amplio, la filosofía que desde el sistema político se transmite a toda organización, utilizando el pensamiento estratégico, que combina el análisis con la intuición y la creación.

De acuerdo a lo descrito, se puede decir que la planificación estratégica dentro de una organización es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios del mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además aporta a la empresa muchas otras cosas valiosas, sin embargo, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar cambios. Mintzberg (2004:51), señala la planificación estratégica es “un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en

dos niveles: formulación e implementación”. Por lo cual, hace más participe del futuro a la organización.

Por otra parte, la gestión financiera en toda organización consiste en administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información de tipo financiera para la toma de decisiones, y realizar el seguimiento y control de las recaudaciones de los ingresos de autogestión. Dentro de su espacio de acción se puede mencionar lo siguiente: formular normas y políticas internas para la administración desconcentrada de recursos; elaborar, en coordinación con el Proceso de Gestión de Planificación, la proforma presupuestaria institucional.

Así como también, ejecutar el presupuesto institucional; proporcionar servicios financieros; realizar el seguimiento y control de las recaudaciones de los ingresos de autogestión; determinar requerimientos y su alcance para la contratación de servicios con terceros; verificar el cumplimiento de los contratos con terceros; y recibir los productos elaborados mediante esta modalidad, en el ámbito de su competencia, entre otros.

En el caso venezolano, la gestión financiera de las empresas está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Para ello, las empresas deben valerse de herramientas que les permitan disminuir la incertidumbre hacia una adecuada maximización del beneficio; es, por tanto, que muchas organizaciones hacen uso de la planificación estratégica como herramienta gerencial, con el fin de poder conducirse a un futuro deseable y posible. Sin embargo, existen organizaciones que están presentando fallas en el logro de sus objetivos institucionales, al no contar con una planificación estratégica, que les permita

disminuir la incertidumbre mediante la cual los dirigentes ordenen sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Es por ello, que en la actualidad las organizaciones deben prestar interés en el establecimiento de criterios operativos para la toma de decisiones financieras; para Ortiz (2005:11), estos criterios deberían ser: “a) ser preciso y exacto; b) considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios, y c) reconocer el valor en el tiempo del dinero”. Esto contribuiría con una óptima toma de decisiones financieras, y con ello el logro de los objetivos organizacionales. Por lo que se podría decir que la gestión financiera de la empresa influye en estos objetivos organizacionales.

La empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., no escapa de esta realidad, estando la misma estructurada por nueve (09) agencias en la Zona Central, de las cuales, seis (06) cuentan con un Departamento de Administración de Agencia que suministra la información al Departamento de Planificación Financiera, ubicado en la ciudad de Caracas, en donde a pesar de ser centros vitales para la administración financiera de la firma, se observan aspectos de mejora en cuanto al establecimiento de los objetivos operativos futuros en dicha área.

Sin embargo, es evidente la ausencia de la planificación estratégica en los Departamentos de Administración de Agencia de la Zona Central, ya que se presentan fallas que influyen de manera negativa en el control de gestión de dichos departamentos, como es el caso de la recolección de información, la cual se hace de manera inapropiada, generando retardo en los procesos; no se alcanzan los objetivos planteados en los tiempos estimados, y en muchas ocasiones simplemente no se alcanzan, ya que no se le da un seguimiento oportuno a los planes establecidos. Por otra parte, también se

observa una sobreestimación de los recursos y un soporte deficiente a los otros departamentos.

Todo esto, ha traído como consecuencia a los directivos de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., dificultad para tomar decisiones en cuanto a: sobre los activos en los que se debe invertir en la empresa para maximizar la riqueza de los accionistas, qué hacer con los recursos disponibles, sobre qué proyectos invertir, entre otros.

Es por ello que el presente estudio pretende evaluar la planificación estratégica como herramienta que contribuya con la optimización de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central. Para que de esta manera se dé cumplimiento cabal a los objetivos que se plantee la organización.

Con base en lo anteriormente descrito, el investigador plantea las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la Planificación Financiera en las agencias de la Zona Central, en relación con el uso de la planificación estratégica?

¿Qué elementos influyen en los Departamentos de Administración de Agencia en la Zona Central, con la utilización de la planificación estratégica?

¿De qué forma la utilización de la planificación estratégica puede contribuir a mejorar la gestión financiera en los Departamentos de Administración de Agencia de la Zona Central?

Para dar respuesta a estas interrogantes, el investigador ha establecido los siguientes objetivos de investigación, general y específicos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la planificación estratégica como herramienta de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la Gestión Financiera en las agencias de la Zona Central, de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A.

Identificar los elementos que influyen en la Planificación Estratégica en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Valorar la utilización de la Planificación Estratégica como herramienta de la Gestión Financiera en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Justificación de la Investigación

La gestión financiera consiste en planificar, supervisar y controlar los fondos, tanto si provienen de los bienes y servicios, como si son provistos por socios e inversionistas. Es por ello, que deberán desarrollarse mecanismos que permitan a los directivos saber exactamente los montos disponibles, las necesidades y la capacidad de inversión. De allí que la presente

investigación evaluará la planificación estratégica como herramienta de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

De igual modo, esta investigación permitirá determinar aquellos aspectos de mejora que están afectando la gestión financiera en el departamento objeto de estudio. Se espera que los resultados de esta investigación contribuyan con el mejoramiento de la eficiencia de los departamentos de la empresa y permita a los directivos tomar los correctivos necesarios.

Así mismo, se estima que este estudio sirva de apoyo a otros investigadores de ésta y otras especialidades, así como también se haga extensivo a otras instituciones educativas.

El aporte primordial de esta investigación reside en que la misma permite visualizar los factores que están afectando la gestión financiera de la empresa en estudio, generando un punto de apoyo para llevar a cabo mejoras sustanciales en los departamentos de Planificación Financiera pertenecientes a las agencias de la Zona Central.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Tomado en cuenta el Manual para la elaboración, presentación y evaluación del trabajo final de los programas de postgrado de la Universidad Carabobo se elabora el contexto teórico, el cual sirve de sustento de la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

Para Arias (2006):

Esta sección se refiere a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión (p. 94).

Los antecedentes de la investigación vienen a ser el punto fundamental en el desarrollo del estudio, ya que permiten al investigador tener una visión determinada del problema; los mismos dan a conocer aquellos hechos históricos con relación al tema que se está desarrollando. En la presente investigación se tomaron los siguientes antecedentes:

Zapata (2010), quien planteó un trabajo de investigación titulado “Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica para la Gestión Financiera de las Empresas Fabricantes de Plástico para Empaques, Ubicadas en

Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui”, en la Universidad de Carabobo para optar el título de Magíster en Ciencias Contables.

El trabajo tuvo como objetivo general, diseñar un modelo de planificación estratégica para la gestión financiera de las empresas fabricantes de plástico para empaques, ubicadas en Puerto La Cruz, estado Anzoátegui. Para ello se realizó un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, mediante la cual se hizo un estudio de la problemática suscitada en las empresas, a través de un proceso de indagación y recolección de datos provenientes de un muestreo aplicado a: los Gerentes General, Administrativo y de Ventas, Contador Público, y al Analista de Finanzas, de cada empresa, a quienes se les facilitó el instrumento diseñado por la autora de la investigación, el cual consistió en 10 preguntas abiertas adecuadas a los objetivos del estudio.

Dando a conocer los datos que posteriormente fueron analizados, y que permitieron concluir que las empresas fabricantes de plástico para empaques han desmejorado su situación económica y financiera debido a los efectos producidos por el proceso inflacionario, además evidencian la necesidad de planes estratégicos para la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias que llevan adelante. Por ello, se recomendó a las mismas, implantar el modelo de planificación estratégica para su gestión financiera, complementándolo con otros aportes que estimen necesarios dichas empresas para su aplicación, asimismo se consideró conveniente hacer énfasis en la planificación, a fin de formular metas, objetivos y estrategias bien definidas.

La investigación guarda similitud con la que se presenta al establecer los pasos generales para la implementación de un modelo de planificación

estratégica, el cual sin embargo, es aplicado a la industria del plástico, pero puede ser usado como guía para la evaluación del mismo como herramienta en la gestión financiera de las empresas.

A su vez, Uzcanga (2010) presentó un trabajo final de investigación titulado “Análisis del Sistema de Control Financiero de la Empresa Lito Industrial Maracay, C. A., ubicada en Turmero, estado Aragua”, en la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Finanzas. El objetivo de esta investigación fue el análisis del sistema de control financiero de la empresa Lito Industrial Maracay, C. A.; la misma estuvo enmarcada dentro de una investigación de campo de carácter descriptivo evaluativo apoyada en una base documental. La población estuvo compuesta por diez (10) personas que laboran en el área administrativa, y en relación con la muestra, ésta estuvo compuesta por las personas que representaban la población.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: la observación directa, la cual permitió obtener los datos directamente de la realidad; revisión bibliográfica de los textos que soportan las bases teóricas de la investigación, y la encuesta, que a través del instrumento (cuestionario) facilitó recopilar datos por medio del diseño de veinte ítems con tres alternativas de respuestas cerradas, las cuales permitieron recoger la información en forma concreta. El método utilizado para el análisis de los resultados obtenidos de este cuestionario fue de tipo cualitativo y cuantitativo.

El análisis realizado después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos permitió detectar que Lito Industrial Maracay, C. A., no posee lineamientos adecuados para un efectivo control financiero, no se

efectúan reuniones entre los directivos de las diversas áreas para la planificación financiera, no se utilizan técnicas presupuestarias, la empresa no posee manuales de normas y procedimientos por escrito, entre otras debilidades. El autor recomendó fijar reuniones periódicas entre la directiva y los encargados de las diferentes áreas, la elaboración de manuales de normas y procedimientos, e implementar un sistema de control financiero que tome en consideración las técnicas presupuestarias.

La investigación se relaciona en lo referente a la evaluación del control financiero dentro de una empresa, sirviendo de base para la determinación de los indicadores correspondiente al mismo.

Por su parte, Valero (2010) realizó un trabajo final de investigación titulado “Modelo de Control de la Gestión Financiera en la Tesorería del Mercado de Alimentos, C. A. (MERCAL, C. A.) en el estado Aragua”, en la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Finanzas. El objetivo principal de esta investigación consistió en diseñar un modelo de control de gestión financiera en la tesorería de MERCAL, C. A., en el estado Aragua. El presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo y en una revisión bibliográfica y documental.

La población y muestra estuvo conformada por veinticinco personas (25). Para la recolección de los datos se utilizaron como técnicas la encuesta y la observación; y como instrumento un cuestionario, el cual fue aplicado a la muestra seleccionada. Dicho instrumento se validó a través de juicio de expertos. La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Kuder Richarson cuyo valor fue de 0,61.

El análisis de los datos reflejó que los ingresos de la institución son aportados por el Estado venezolano; no se aplican auditorías financieras, lo que no permite identificar las desviaciones de dinero a tiempo, afectando la gestión financiera; hay ausencia de indicadores de gestión y, por supuesto, no se aplican; se cuenta con una política de pago y cobro, sin embargo, no se tienen establecidos los mecanismos para operativizarla de manera eficiente y efectiva, lo que trae como consecuencia un alto porcentaje de morosidad por parte de los clientes con la organización, causando pérdida de dinero en sumas bastante significativas, lo que incide en la gestión financiera de la misma. Ante estos resultados se recomendó la implementación del modelo propuesto.

La investigación reseñada brindó información a la actual, acerca de los indicadores de gestión en empresas de productos de consumo masivo y la forma como éstos inciden sobre la gestión financiera.

A su vez, Barreto (2011) planteó su trabajo final de investigación titulado “Gerencia Efectiva de la Pequeña y Mediana Empresa en el Marco de la Planificación Estratégica”, en la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Administración. El estudio estuvo centrado en analizar la Gerencia Efectiva de la Pequeña y Mediana Empresa en el marco de la planificación estratégica. De acuerdo con la metodología asumida se trató de un estudio documental, cuyo sentido e intención fue reportar un fundamento teórico producto de la descripción y el análisis de fuentes escritas, tales como: textos, documentos, tesis, revistas especializadas, entre otros, vinculadas con planificación estratégica, gerencia efectiva y pequeñas y medianas empresas, ejes temáticos que sirvieron de pauta para la producción analítica.

Por lo que el tratamiento de la información fue un análisis de contenido cuya unidad de análisis la constituyeron los documentos escritos y las categorías de análisis se clasificaron en los temas donde se enmarcó el estudio. De la revisión y análisis documental se concluyó que los criterios de planificación estratégica en el marco de la gerencia efectiva representan un proceso flexible, reconociendo que los planes se deben adaptar a las condiciones cambiantes por las que atraviesan las organizaciones, las cuales sólo pueden existir si cuentan con una deliberada y permanente capacidad de planeación.

De allí que sea pertinente el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles para complementar un exitoso proceso de planeación estratégica. Por consiguiente, los buenos resultados en la organización dependen de las habilidades de la alta gerencia en la formulación de estrategias y políticas que permitan la participación e identificación de sus miembros con su organización en la elaboración y cumplimiento de sus planes.

Su contribución a este estudio se basó en el desarrollo teórico para la descripción de las características del proceso de planificación estratégica en el marco de una gerencia efectiva.

Con una orientación similar, Rojas (2011) presentó un trabajo final de investigación titulado “La Planificación Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela”, en la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Finanzas. Se realizó como objetivo principal de la investigación un estudio de la Planificación Financiera como una herramienta para planificar las estrategias a desarrollar para la Pequeña y Mediana Empresa de Venezuela, que le permita

manejarse ante las dificultades y los cambios que la economía le imponga. Dicha investigación fue de tipo documental, y la autora realizó el análisis e interpretaciones de trabajos realizados sobre la problemática existente en la Pequeña y Mediana Empresa de Venezuela.

La población estuvo conformada por un grupo de Pequeñas y Medianas Empresas. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron la observación, la revisión documental y el fichaje. Los instrumentos utilizados fueron el diario campo, los resúmenes y las fichas. Así mismo, la técnica de Validez y Confiabilidad utilizada fue la de los criterios de calidad. La técnica para el análisis de los datos de la investigación consistió en el análisis de contenido y la lectura evaluativa.

El análisis de los resultados determinó que las Pymes presentan ciertas debilidades que le dificultan su desarrollo. De igual forma, se observó que no poseen ni aplican herramientas financieras que le faciliten la toma de decisiones más acertadas. Ante estos resultados, se recomendó la aplicación de la Planificación Financiera como herramienta Financiera, el análisis del efecto de la Inflación y del impacto de las variables económicas sobre la empresa.

De igual forma, su principal aporte a la investigación que aquí se expone se fundamentó en el desarrollo teórico acerca de la planificación financiera como herramienta financiera y su capacidad de amoldarse a los cambios impuestos por una economía variable.

Por otra parte, Vivas (2011) efectuó un trabajo final de investigación titulado “Modelo de Gestión Administrativo para las Cooperativas que Prestan Servicios a la Empresa CADAFE”, en la Universidad Bicentennial de Aragua

(UBA) para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Administración. El propósito de esta investigación consistió en proponer un modelo de gestión para las cooperativas que prestan servicios a la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE). La investigación fue desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, de tipo descriptivo basado en una revisión bibliográfica.

El conjunto poblacional que se involucró en el proceso investigativo de este estudio, estuvo constituido por cuarenta (40) Asociaciones Cooperativas. La muestra quedó representada por el cincuenta por ciento (50%) de la población, es decir, veinte (20) Asociaciones Cooperativas. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación directa y la encuesta. Como instrumentos se manejaron la guía de observación, el cuestionario y el guión de entrevista. La confiabilidad se midió a través del coeficiente Kuder Richardson, llegando a un resultado de 0.69 evidenciándose una aceptada confiabilidad. La validez se realizó por juicio de expertos. El sistema de tabulación empleado se basó en la agrupación de las respuestas obtenidas, en porcentajes, a través de un cuadro propiamente establecido para representar así los datos recabados del cuestionario.

De los resultados se infirió que las cooperativas no aplican los métodos planificados para cumplir con las metas establecidas por sus asociados, lo que incide en que la organización no podrá cumplir con los objetivos planteados; asimismo, se pudo evidenciar que la mayoría de las cooperativas no tiene definidas sus actividades en función de lo establecido en sus estatutos sociales, siendo esto un factor negativo al momento de prestar el servicio a CADAFE. Por tanto, se recomienda establecer una política de disminución de contratistas para obtener un control y clasificación de las

cooperativas, y así optimizar los procedimientos administrativos mediante la puesta en práctica del modelo de gestión para las cooperativas que prestan servicios de la empresa CADAFE, como también crear mecanismos que eviten la utilización indebida de las cooperativas.

Teniendo similitud con la actual investigación, en la importancia de los sistemas de control en los modelos de gestión, el estudio reseñado sirve de referencia para el estudio del cumplimiento de los objetivos a través de las metas trazadas dentro del proceso de planificación.

Finalmente, Miled (2012) planteó un trabajo final de investigación titulado “Modelo de Planificación Financiera a largo Plazo. Caso: Comunitel C. A.”, en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Fianzas. Este trabajo tuvo por objeto desarrollar un modelo de planificación financiera a largo plazo para la empresa Comunitel, C. A., con el objetivo de sensibilizar a la empresa acerca de la importancia de la planificación financiera y su impacto en la gestión financiera y estratégica de la misma, lo que permitiría la concreción y cuantificación de objetivos y metas a todos los niveles, así como la coordinación y el control de los mismos.

Todo con el propósito de obtener el máximo de efectividad total de la empresa, como sistema de acuerdo con sus objetivos; y ver las oportunidades y peligros que el futuro pudiera plantear a la empresa para tratar de explotarlos o combatirlas según sea el caso, y determinar las metas a largo plazo y luego generar planes ideados para alcanzar esas metas, teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior. El presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una

investigación de campo de carácter descriptivo fundamentado en una revisión bibliográfica y documental.

La descripción del modelo de planificación financiera desarrollado en la investigación, permitió visualizar la importancia e impacto de la planificación estratégica dentro de la gestión financiera, señalando indicadores que pueden ser usados en su evaluación como herramienta financiera dentro de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Todos los trabajos antes mencionados fueron de gran utilidad para la presente investigación, ya que ampliaron la visión del autor en la aplicación de los diferentes conceptos relacionados con la planificación estratégica, la gestión administrativa y financiera, y sus modelos de control, además de brindarle una perspectiva de los mismos en la industria nacional.

Bases Teóricas

Las base teóricas constituyen el argumento bibliográfico que sustenta teóricamente el estudio; implica analizar y exponer el enfoque teórico de la investigación.

De acuerdo con Pérez (2005):

Se conoce como tales al conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar. Surgen de la revisión bibliográfica vinculada con el tema seleccionado. Los tópicos se explican de manera independiente, prestando especial atención a la relación que mantienen con otros aspectos de la teoría (p. 69).

Los temas que se exponen a continuación conformaron el soporte teórico del problema planteado, desarrollándose en torno a la Planificación Estratégica y Gestión Financiera de las empresas.

Planificación Estratégica

La planificación es un proceso preferentemente intelectual, orientado a tomar decisiones, optando por las diversas posibilidades que presenta una situación. Para Corredor (2007:10), la planificación no es otra cosa que “sistematizar previamente objetivos, estrategias y políticas en planes y programas de acción. Donde los objetivos son los fines que se quieren alcanzar, y las políticas el marco referencial que se fija para ayudar en la toma de decisiones”. Del mismo modo Corredor (2007:11), expresa que “...se pueden establecer tantas políticas como áreas básicas tenga la empresa, ya que las políticas generan las normas y los procedimientos”.

La planificación debe ser vista como el proceso que establece donde ir y como determinar los requerimientos necesarios para llegar a los objetivos, de la manera más eficiente y eficaz posible. Al respecto, Ortiz (2005:12), señala que “la planificación es la más importante de las funciones de la administración puesto que requiere una escogencia entre varias alternativas de acción”. Partiendo de lo descrito, se puede concebir la planificación como un proceso o una combinación de procesos, que radica en la orientación del curso de acción hacia el logro de las metas propuestas para alcanzar los objetivos deseados.

Ésta, implica el análisis de todos los factores que afectan la empresa, los recursos con los que cuenta para responder a una situación, y la obtención de un programa adecuado a seguir. En tal sentido, Terry

(1980:21), afirma que la planificación “es el proceso de selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados”. De allí pues, que la planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles y las experiencias pasadas.

La planificación estratégica, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Dentro de los negocios, la planificación estratégica se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollo de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

También, puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades. En el ámbito organizacional, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según Evoli (2007:s/p), la planificación estratégica es:

Una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias

permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Para Armijo, (2011:89) “la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones, ya que permite establecer cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

De igual modo Armijo, (2011:91), Expresa que “...la planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión”. Por otra parte, para Muchnick, (1999:27), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a “la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna”. Es así, que el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

Según (Lerdon, 1999:91), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es:

Hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de

dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Para Guerra, (2009:s/p), la planeación estratégica es:

...engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Haciendo un análisis general de los todo lo antes descrito, la planeación estratégica es una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es de gran importancia por varios aspectos, debido a que ésta proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que por ende, sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, y para ello es necesario establecer metas u objetivos.

Para Serna (2006:122), la planificación estratégica es importante porque:

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el

futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Por su parte Álvarez (2008:73), expresa:

...la importancia de la planificación estratégica, radica en que es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos.

De acuerdo a lo señalado, la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades y por tanto así metas y objetivos, permitiendo concentrarse en las fortalezas de la organización, para de esta manera, solventar los problemas logrando cambios en el entorno externo e interno. Es por ello, que las empresas con éxito planifican adecuadamente, ya que la planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel. Es así que Peter Drucker, citado por Álvarez (2008:72), explica que "...planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana".

Por su parte, Goodstein (2008:29), señala que "la planificación estratégica es importante debido a que las extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son concretas, incluso a corto plazo". Es decir que esta herramienta no solo tiene que ver con decisiones a futuro, sino con la toma de decisiones actuales que afectaran a la organización en un futuro.

Sintetizando, la planificación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para el ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, ya que ayuda a las organizaciones a fijar prioridades, permitiendo concentrarse en las fortalezas de la empresa. Por tanto, la importancia de la planificación estratégica, radica en el valor que cada actor le dé dentro de la empresa u organización, así como también, en el compromiso de todas las personas para llevar a cabo este proceso, es decir, planificar va ser importante para quienes toman decisiones en una organización, ya que ésta les permite contar con una herramienta técnica y efectiva, que permitirá de manera eficiente organizar, dirigir y controlar.

Principios Básicos de la Planificación Estratégica

Todo proceso de planificación estratégica, se debe iniciar con la identificación y definición de los principios de la organización, en tal sentido Serna (2006:120), define dichos principios como “el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la organización...”.

Corredor (2007: ob.cit), presenta los siguientes principios básico:

Democracia: La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

Integral: la planificación es integral al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumado a los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible: La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa: Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

Sistemática: Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos; con el fin de lograr mayor calidad en su función.

Prospectiva: Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

Evaluativo. La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder: Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

Una vez descrito estos principios, se evidencia que al llevar a cabo la planificación estratégica, se deben establecer objetivos que sean posibles alcanzar, utilizar datos reales, razonables y precisos que sean cuantificables, de igual modo, se deben crear márgenes de desarrollo que permitan a la empresa adaptarse a una nueva situación.

Objetivos de la Planificación Estratégica

Álvarez (2008:74), señala que “el objetivo central de la planificación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionados del entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos”.

Del mismo modo Álvarez (2008:ob.cit), puntualiza que algunos de los objetivos de la planificación estratégica son:

Facilitar el control: Al planear se desarrollan objetivos y por su parte, en la función de control se comparará el desempeño real contra los objetivos. Sin la planeación no puede haber control.

Reducir la incertidumbre: Obliga a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar su impacto y desarrollar las respuestas adecuadas.

Reducir la duplicidad de funciones y la ineficiencia: Evita que dos personas realicen la misma actividad y que el proceso para su realización sea muy largo, confuso o tardado.

Establecer el esfuerzo coordinado: Cuando todos los que están involucrados sepan hacia donde se dirige la organización y qué es lo que debe aportar para lograr los objetivos organizacionales, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos.

Por su parte Corredor (2007:12), detalla que los objetivos de la planificación estratégica son “1.- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente, y 2.- cambiar el

comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización”. Partiendo de lo expuesto, se puede decir que la planificación estratégica va permitir construir y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que su objetivo principal es definir los procedimientos adecuados para alcanzar las metas fijadas, y de esta manera lograr que la organización obtenga y aplique los recursos para obtener los mejores beneficios.

Ventajas de la Planificación Estratégica

Para Álvarez (2008:ob.cit), las principales ventajas de la planificación estratégica son:

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.
- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.

- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante para el posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

Desventajas de la Planificación Estratégica

Del mismo modo, Álvarez (2008:ob.cit), señala las principales desventajas de la planificación estratégica:

- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran lo aprueban y lo archivan.
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica.

- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equívocas y no resultar positivas.
- Posible renuencia de parte de los actores de la planificación estratégica.
- Posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación estratégica.
- Predominio de deseos sobre posibilidades

Fracaso de la Planificación Estratégica

Vásquez (2006:109), Explica que:

La mayoría de las empresas fracasan al utilizar la planeación estratégica porque sus planeadores son personas normales y utilizan el procedimiento establecido para la realización de un plan estratégico sin aplicar el toque de creatividad que se requiere y las técnicas de fijación de objetivos.

Por otra parte, según Álvarez (2008:77), “las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y la pobre implementación de las mismas”. El autor también señala que la estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Recogida inapropiada de información.
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado.
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

De igual modo Álvarez, (2008), señala que una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades.
- Fracaso de coordinación.
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros.
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios.
- Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. Al respecto Vásquez (2006:112), señala:

La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo. La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período de tiempo determinado. La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

Es por ello, que si la empresa no logra describir con la máxima exactitud posible la brecha existente entre lo que es en la realidad y lo que quiere ser en el futuro, y a partir de la descripción de la brecha elaborar y priorizar los objetivos, acorde con los recursos disponibles y tomando en cuenta las posibles dificultades de operar en un ambiente competitivo, no podrá hacer realidad su visión en los escenarios futuros, lo cual se resumirá en un fracaso.

Gestión Financiera

De acuerdo con Pinar y Rivas (2009: s/p):

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica, que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones.

Para Vásquez (2006:122), “la gestión financiera se puede considerar como una forma de la economía aplicada que se fundamenta en alto grado en conceptos económicos”. La gestión financiera en la empresa, es la planeación de los recursos económicos para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos en el presente y el futuro.

De igual modo, Vásquez (2006:123), afirma que “La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material”. Es así que la gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en

una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que ésta pueda funcionar.

Es por ello, que la gestión financiera es uno de los elementos esenciales del subsistema administrativo de las organizaciones, independientemente de la naturaleza y fines de cada organización, ya que ésta es un requisito imprescindible para el logro de los objetivos y de un desempeño satisfactorio. La gestión financiera se inscribe dentro de la planificación estratégica desde el momento en que se establece una misión y visión, con las cuales se define una razón de ser y una idea de lo que se espera ser en el futuro.

Para Ortiz (2005:23):

La gestión financiera tiene una activa participación en las decisiones que apoyan la minimización de costos, a saber: controles estrictos de calidad, programación de pedidos o despachos, eficiencia administrativa, alta utilización de recursos, productividad elevada y coordinación adecuada de las actividades administrativas. Asimismo, la conducción financiera estará presente en las decisiones relacionadas con la diferenciación o búsqueda de mecanismos previstos para propiciar la conquista y la fidelización de la clientela, al juzgarse que la diferenciación puede gestarse mediante la atención oportuna, la imagen de marca, la rapidez del servicio proporcionado, el criterio de exclusividad asignado a los productos comercializados o la tenencia de materias primas o procesos industriales que nadie más posee.

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a

la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Por tanto, toda gestión financiera en las empresas u organizaciones, es parte fundamental de la gestión empresarial ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se ven reflejados en sus resultados y en su estructura financiera, y son una medida de su desempeño.

Objetivos de la Gestión Financiera

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones.

Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos de cara a la consecución de otros objetivos. Estos conflictos surgen, generalmente, a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista, tal como lo señala Gómez (2001.s/p.):

- La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
Proporcionar productos y servicios de calidad.

- En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad.
- La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.

También se puede ver la reunión de algunos o todos los factores anteriormente descritos, pero lo importante es cómo la gestión financiera de la empresa influye en estos objetivos organizacionales.

Ortiz (2005:24), señala que:

La gestión financiera debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo permitan el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además la gestión debe propender por el uso eficiente de recursos, para evitar las situaciones de la saturación o la ausencia de los mismos, toda vez que por ambos caminos se coartan las metas de rentabilidad.

Del mismo modo Ortiz (2005:25), explica que se definen dos tipos de objetivos: “los internos o microeconómicos y los externos o macroeconómicos. Al primer grupo corresponden la consecución de coeficientes de rentabilidad calificados positivamente por los inversionistas y el mantenimiento o la consolidación en el mercado donde compite”.

En cuanto a los objetivos externos, Ortiz (2005:25), señala que:

Se destaca que la acción de las organizaciones productivas no sólo se soportan en la retribución a los inversionistas por el esfuerzo y riesgo asumido al invertir. Su efecto es cuantificable mediante la aportación que cada empresa hace al crecimiento del producto interno bruto, escogiéndose este indicador por ser el más indicado para juzgar si la economía crece o no...

En síntesis, todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera, debe ser guiado por un solo fin u objetivo que es maximizar el valor de la empresa. Fin que corresponde al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir su inversión.

Funciones de la Gestión Financiera

Gómez (2001.s/p.), señala como funciones de la gestión financiera las siguientes:

- *La determinación de las necesidades de recursos financieros:* planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.
- *La consecución de financiación según su forma más beneficiosa:* teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- *La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería:* de manera a obtener una estructura

financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

- *El análisis financiero*: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- *El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones*.

La gestión financiera, contribuye a estructurar diversas políticas en todos los campos donde esté presente el capital aportado por los inversionistas o suministrado por los demás sectores que apoyan la labor de las organizaciones. En el caso de los aportes de los inversionistas es obvio que la gestión gerencial debe encauzarse a la retribución apropiada del capital aportado.

Decisiones en Gestión Financiera

Las decisiones tomadas por los responsables del área financiera deben estar basadas en políticas relacionadas con la inversión, la financiación y una política de dividendos consecuente.

Para Gómez (2001: s/p):

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios

enfoques: la maximización de beneficios como criterio de decisión y la maximización de la riqueza como criterio de decisión.

Las decisiones tienen que estar soportadas en información de calidad que les permita a los administradores, alcanzar el objetivo de crear valor para la organización. Las actividades de los administradores no se limitan sólo al diseño y establecimiento de un ambiente interno que facilita y hace posible el desempeño organizacional, sino también a comprender y a estar consciente de los elementos del medio externo que afectan las áreas de operación.

Ortiz (2005:31) señala que.

Las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial, porque debido a la calidad de decisiones, más que a factores externos, es que depende el éxito o fracaso de una empresa. Esto implica que el dueño o administrador no solamente va a asignar los recursos para las inversiones, también determina los medios que la empresa ha de utilizar para financiar sus inversiones.

Gómez (2001: s/p), afirma que:

...la asignación de recursos financieros a través del tiempo da lugar a tres tipos de grandes decisiones financieras: Las decisiones de inversión son las que destinan los recursos disponibles a la adquisición de activos para la actividad productiva de la empresa. Las decisiones de operación son aquellas en que las decisiones y estrategias clave se deben de orientar hacia la utilización eficiente de los recursos invertidos. Esto demanda la elección de mercados meta y un apropiado establecimiento de precios y políticas de servicio que son competitivas desde el punto de vista de las necesidades de los consumidores.

Finalmente, las decisiones de financiamiento buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones.

Por su parte Ortiz (2005:31) señala que las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: “Decisiones de inversión y decisiones de Financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos”.

De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios.

Es importante señalar, que la forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de opciones que eligen, están influidas principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores.

Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas. La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más.

La Maximización de Beneficios como Criterio de Decisión

Para Gómez (2001: s/p), “la racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple”.

Mientras que para Ortiz (2005:33), “El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad”.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello, se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado con base en la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real. Las principales razones de esta crítica son las siguientes, de acuerdo con lo señalado por Gómez (2001.s/p):

- *Ambigüedad fundamental*: Una dificultad práctica con el criterio de maximización del beneficio es que el término beneficio es un concepto vago y ambiguo, es decir, no goza de una connotación precisa. Es susceptible de diferentes interpretaciones para diferentes personas. Los estudiosos del tema argumentan que el beneficio puede ser a corto plazo o a largo plazo; puede ser beneficio total o ratio de beneficio; antes o después de impuestos; puede estar en relación con el capital utilizado, total activos o capital de los accionistas, etc. Si la maximización del beneficio es el

objetivo, surge la interrogante de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa. Obviamente, una expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa. Desde la conformación de la empresa como ente social es conveniente distinguir entre los objetivos de la empresa considerados desde la perspectiva de la gestión financiera y desde el ángulo de la teoría económica

- *Periodicidad de los beneficios*: Una objeción técnica más importante a la maximización del beneficio, como una guía para la toma de decisiones financieras, es que ignora las diferencias de beneficios recibidos en diferentes períodos derivados de propuestas de inversión o cursos de acción. Es decir, la decisión es adoptada sobre el total de beneficios recibidos, con independencia de cuándo se reciben.
- *Calidad de los beneficios*: Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociado con un curso de acción financiero. El término calidad se refiere al grado de certeza con el que se pueden esperar los beneficios. Como regla general, mientras más cierta sea la expectativa de beneficios, más alta sea la calidad de los mismos. Inversamente, mientras más baja será la calidad de los beneficios, pues implicará riesgos para los inversores. El problema de la incertidumbre hace inadecuada la maximización del beneficio, como un criterio operativo para la gestión financiera, pues sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.
- *Desventajas frente a los objetivos organizacionales*: El criterio de maximización del beneficio es inapropiado e inadecuado como objetivo operativo de las decisiones de inversión, financiación y

dividendos de una empresa. No es sólo vago y ambiguo, sino que también ignora dos importantes dimensiones del análisis financiero: el riesgo y el valor en el tiempo del dinero. En consecuencia, un criterio operativo apropiado para toma de decisiones financieras debería: a) ser preciso y exacto; b) considerar las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios, y c) reconocer el valor en el tiempo del dinero. La alternativa a la maximización del beneficio es la maximización de la riqueza, que cumple con las tres condiciones anteriores.

La Maximización de la Riqueza como Criterio de Decisión

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir; debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo; es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa, debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

Para Ortiz (2005:34), el criterio de maximización de la riqueza “ es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio”.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable; se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

Éste es el primer rasgo operativo del criterio de maximización de la riqueza.

Para Gómez (2001: s/p), “la maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo”. En consecuencia, para los administradores financieros resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que éste le da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

Definición de Términos

De acuerdo con Arias (2006:96), “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. A continuación se definen los conceptos básicos de la presente investigación:

Control: Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

Estrategias: Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo

momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Gerencia: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Gestión Financiera: (o gestión de movimiento de fondos) corresponde a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Lineamientos Estratégicos: son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generales establecidas. Normalmente, su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tiene un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno.

Matriz DOFA: Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

Misión: es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante

duradero, pero puede ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.

Modelo: Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

Objetivos: Es una declaración amplia, es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Planes: Es un curso predeterminado de acción sobre un período específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado.

Planificación: Proceso racional y sistémico de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación Estratégica: Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Visión: también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo una investigación, es de vital importancia definir una metodología o procedimiento ordenado, que permita establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la misma.

Según Ramírez (2006:72), es “llamado en algunos libros de metodología como Diseño Metodológico, Metodica de Trabajo o, simplemente metodología. Todos estos títulos hacen referencia al lugar del proyecto destinado para suministrar información sobre la manera como se va a realizar la investigación”. En este sentido, se puede decir que el investigador elaboró un bosquejo que le permitirá lograr los objetivos propuestos en la presente investigación.

Diseño de la Investigación

Para Balestrini (2006:131), un Diseño de Investigación, se define como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”.

El presente estudio corresponde a un diseño no experimental y transversal, donde el autor no manipulo ninguna de las variables, simplemente obtuvo los datos de la forma como se encuentran en la realidad o ambiente de la investigación, en un único momento.

De acuerdo con Palella y Martins (2006:96), el diseño no experimental:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Para tal fin, el autor estudió la situación actual de la planificación estratégica en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., y su influencia en la gestión financiera de la compañía, sin ningún tipo de manipulación y observando los elementos que la afectan.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004:270):

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

En tal sentido, los instrumentos para la recolección de los datos se aplicaron en un único momento, a fin de determinar en ese instante, las características de los indicadores, sin tomar en cuenta la variación de estos con respecto al tiempo.

Tipo de Investigación

La información se obtuvo mediante el estudio real donde se detectó el problema, aplicando técnicas e instrumentos correspondientes para tomar datos directos de la realidad, características de una investigación de campo, la cual se apoyó en una investigación de tipo documental.

Para Arias (2006:28), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Por su parte, Sabino (200:67) señala que los diseños de campo “usan datos primarios”.

Para ello el autor observó y obtuvo los datos directamente de los empleados que laboran en las instalaciones de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

De acuerdo con Ramírez (2006:75), en la investigación documental:

Así, cuando la fuente principal de información son documentos y cuando el interés del investigador es analizarlos como hechos en sí mismos (fuentes primarias) o como documentos que nos brindan información sobre otros hechos (fuentes secundarias), estamos en presencia de una investigación que podríamos tipificar como documental.

Por otra parte, según Balestrini (2006:132), en la investigación documental, “los datos se obtienen a partir de la aplicación de técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectan esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales”.

Este tipo de investigación está orientada al estudio teórico de los elementos que conforman la planificación estratégica y la gestión financiera, a fin de fundamentar la evaluación de la planificación estratégica como herramienta de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Nivel de la Investigación

Para Palella y Martins (2006:101) el nivel de la investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda el objeto o fenómeno”. En el presente trabajo el Nivel de la Investigación fue Descriptivo, el cual es definido por Arias (2006:22) así: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Esto permite obtener información sobre variables o factores involucrados en la problemática, para luego establecer relaciones de asociación entre ellos.

De acuerdo con Bavaresco (2006:26):

Este tipo de investigación va más a la búsqueda de aquellos aspectos que se desean conocer y de los que se pretende obtener respuesta.

Son muy empleadas estas investigaciones, sobre todo en ciencias como: la economía, sociología y otras más.

De esta forma, se diagnosticó la situación actual de la gestión financiera en la empresa Pepsi-cola Venezuela, C. A., Zona Central, determinando los elementos que influyen en la planificación estratégica y estableciendo la relación necesaria para la optimización de la misma.

Por otra parte, la presente investigación es de nivel evaluativo, al respecto Hurtado y Barrera, (2007:76), expresa que: “Su objetivo es evaluar los resultados, el impacto, la efectividad... de uno o más programas, propuestas, inventos o planes de acción, que han sido, o están siendo aplicados dentro de un contexto determinado” .

De igual modo Hurtado y Barrera (2007:77), explica que “...este tipo de investigación se diferencia de la confirmatoria en que los resultados que intenta obtener son más específicos y se orientan hacia la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado”, es decir la investigación evaluativa intenta resolver una situación, llenar un vacío o necesidad, a través de la aplicación de un programa de intervención, el cual es evaluado en el transcurso de la investigación.

Pérez (2008:98), en cuanto al nivel evaluativo expresa:

Se entiende como el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación y el impacto de un objetivo determinado, con el fin de servir de guía para tomar decisiones y solucionar problemas. Se entiende como un conjunto de procesos de apreciación estimativa, equiparativa, verificativa y valorativa con intencionalidad calificativa y significativa, relacionados con el registro de datos...

La investigación de nivel evaluativo, permitió al investigador, contrastar los resultados generados de la investigación, con los obtenidos en el diagnóstico inicial.

Población y Muestra

Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2004:304), la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

En el presente trabajo, la misma quedó conformada por un total de cincuenta y un (51) personas divididas en dos grupos; el primero integrado por cuarenta y seis personas (46) que laboran en los Departamentos de Administración de Agencia de la Zona Central de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A.; y el segundo por cinco (05) personas que trabajan en el Departamento de Planificación Financiera.

Muestra

Según Ortiz y García (2008:167), la muestra es el “subconjunto de la población que refleja las características esenciales de la población de la cual se obtienen ciertos datos”.

En la presente investigación no se aplicó ningún tipo de muestreo, por cuanto se tomó toda la población por ser ésta finita y pequeña; algunos autores, al respecto, la conocen como muestra censal.

El cuadro que se presenta a continuación contiene la distribución de la población y muestra dentro de los departamentos de Planificación Financiera en las agencias de la Zona Central de la empresa Pepsi-Cola, Venezuela, C. A.

Cuadro 1.

Población y Muestra

Departamento	Población	Muestra
Administración de Agencia (Tocorón)	16	16
Administración de Agencia (Valencia)	14	14
Administración de Agencia (Pto. Cabello)	05	05
Administración de Agencia (San Fernando)	05	05
Administración de Agencia (Valle de la Pascua)	02	02
Administración de Agencia (Calabozo)	04	04
Planificación Financiera (Caracas)	05	05
Total	51	51

Fuente: Chávez (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006:65), las técnicas de recolección de datos son: "...el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Por otra parte Palella y Martins (2006:90), definen:

Una técnica es una forma particular para aplicar un método y está referida a los procedimientos empleados para la recolección y tratamiento de los datos. Representa los medios auxiliares con que cuenta un investigador para emprender el estudio con un fin específico.

En tal sentido, el autor utilizó la observación y la encuesta.

Para Arias (2006:67) la observación "es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho,

fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de los objetivos de la investigación preestablecidos”.

En este contexto, el investigador pretendió confundirse con las personas sobre las que recae la investigación, sin abandonar la actitud de observador. Con esto se pretendió ser testigo de los hechos "desde adentro"; para de esta manera poder percibir las formas más exteriores de la conducta y también experimentar en carne propia las actitudes y valores que se relacionan con el comportamiento en estudio.

De acuerdo con Sabino (2002:71), en la encuesta, se trata de “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”.

Arias (2004:67) señala que los instrumentos de recolección de datos son: “un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Partiendo de esto, se utilizará como instrumento el cuestionario.

Palella y Martins (2006:143) señalan: “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos”. Es por ello, que se diseñaron dos cuestionarios (Ver Anexo A): uno dirigido al personal que trabaja en el Departamento de Planificación Financiera conformado por un total de veinticinco (25) preguntas cerradas con alternativas de respuesta dicotómicas (Sí-No); y un segundo cuestionario el cual fue aplicado sobre el personal que labora en los Departamentos de Administración de Agencia,

constituido por diez (10) preguntas cerradas, con la misma opción de respuesta.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para Palella y Martins (2006:172), la validez se define como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. Por ello, una vez elaborados los cuestionarios, se determinó su validez de contenido a través del juicio de dos expertos en distintas áreas, donde se procedió a suministrar los instrumentos, conjuntamente con un formulario para su evaluación, quienes evaluaron la pertinencia, adecuación y redacción de cada una de las preguntas que conformaron los mismos, otorgando las correspondientes constancia de validación (Anexo B).

Confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2004:346), la confiabilidad se refiere: “al grado con que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. Por su parte Tamayo y Tamayo (2007:27), la confiabilidad “se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados”.

En vista de la imposibilidad de efectuar una prueba piloto debido a la utilización de una muestra del tipo censal, se tomó en cuenta el total de los resultados de las encuestas para el cálculo de la confiabilidad.

La confiabilidad de los cuestionarios fue obtenida en base al modelo estadístico de Kuder y Richarson, conocido como Kr20, el cual, de acuerdo con Palella y Martins (2006:180):

Divide el instrumento en tantas partes como ítems tenga, como hicieron Kuder y Richardson, (este coeficiente se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas; por ejemplo: sí-no), lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes. Cuando se habla de consistencia interna se puede referir a consistencia de los ítems o a consistencia de las respuestas del sujeto: la confiabilidad tiene relación directa con el primer tipo de consistencia.

El coeficiente Kr20 se calculó mediante la expresión matemática:

$$K_{r20} = \frac{K}{K-1} \times \left[\frac{St^2 - \sum p \times q}{St^2} \right]$$

Dónde:

K = Números de ítem

p = Porcentajes de respuestas positivas (1)

q = Porcentajes de respuestas negativas (0)

St² = Varianza

Los resultados de las encuestas fueron tabulados en una hoja de cálculo bajo el programa Excel (Ver Anexo C), donde se calculó la sumatoria de la varianza de cada uno de los ítems $\sum (p \times q)$ y la varianza sobre los totales de las encuestas (St²), para finalmente sustituyendo en la ecuación obtener el valor de Kr20 correspondiente para cada uno de los cuestionarios.

Para el cuestionario aplicado al Departamento de Administración de las Agencias:

$$K = 10$$

$$\sum p \times q = 2,64$$

$$St2 = 3,36$$

$$Kr20 = 0,92$$

En el cuestionario aplicado al Departamento de Planificación Financiera se obtuvo:

$$K = 25$$

$$\sum p \times q = 1,52$$

$$St2 = 22,96$$

$$Kr20 = 0,92$$

La confiabilidad de ambos cuestionarios fue muy alta de acuerdo con lo expresado en el siguiente rango de magnitudes:

0.81 – 1.00 Muy alta

0.61 – 0.80 Alta

0.41 – 0.60 Moderada

0.21 – 0.40 Baja

0.01 – 0.20 Muy baja

Fases de la Investigación

Según Tamayo y Tamayo (2001:38), las fases de la investigación “son los pasos a seguir para lograr los objetivos que han sido determinados y funcionan como base en la investigación”. En este contexto, se puede decir que la presente investigación pretende realizarse en cuatro (04) fases:

Fase (I): Selección del Tema de investigación. El investigador definió en qué área del conocimiento, referida a su formación profesional iba a llevar a cabo la investigación. De igual modo, en esta fase se dio inicio con el planteamiento del problema, expresando sus síntomas, causas y consecuencias, así como la relación con la variable. Se incluye además, la justificación del mismo y se establecen los objetivos de la investigación.

Fase (II): El Marco Teórico. Esta fase incluye los antecedentes de la investigación que guardan relación con el presente estudio y sirvieron de apoyo para el mismo, luego se explicaron las bases teóricas que sustentan la investigación, la cual se desarrolló por medio de la ayuda de referencias bibliográficas que guardan relación con el tema que se estudia; por último estuvo la definición de términos.

Fase (III): Marco Metodológico. Comprende un conjunto de procedimientos para obtener, clasificar y organizar todos los datos y sus posibles soluciones describiendo el tipo de estudio con sus respectivos análisis. En esta fase, el investigador presenta la metodología a seguir en el presente estudio para el logro de los objetivos planteados, reuniendo una serie de aspectos como el diseño, tipo, y nivel de la investigación, métodos a utilizar, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, entre otros.

Fases (IV): en esta fase del estudio, se pretende aplicar y analizar todos los resultados de las pruebas y tratamientos estadísticos a los datos que se obtengan, y determinar su relación con los objetivos planteados, para posteriormente ir mostrando los productos finales de hechos relacionados con la investigación, también se llevarán a cabo las conclusiones y recomendaciones que tienen que ver con el desarrollo de la investigación.

Técnicas de Análisis de Datos

Para Sabino (2002:133), analizar significa: “descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen”. Mientras que Palella y Martins (2006:186) señalan: “Una vez que se tiene la información, es decir terminada la recolección de datos, se sucede una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida”.

En el análisis e interpretación de los datos, según Ortiz y García (2008:156), “se presenta el tratamiento estadístico que se le dio a los datos recolectados (previa codificación). Ahora bien no siempre las investigaciones deben tener un tratamiento estadístico, pueden ser el resultado de la reflexión, un juicio razonado”.

Para el análisis de los datos, se utilizó tanto del análisis cuantitativo con uso de la estadística descriptiva, como el cualitativo por medio de la técnica del análisis crítico.

En el análisis cuantitativo, según Sabino (2002:134):

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Tamayo y Tamayo (2007:56) señala que la estadística: “es la técnica o proceso matemático de recolección, descripción, organización análisis e interpretación de datos numéricos. Constituye un instrumento fundamental de medida y de investigación dada su capacidad de expresión cuantitativa”.

En cuanto al análisis cualitativo, Sabino opina que:

Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo... El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información (p. 135).

De acuerdo con Montero y Hochman (2005:64), el análisis crítico tiene por objetivo:

Evaluar la organización y construcción de la obra. La crítica de un texto, que puede hacerse tanto basada en su forma como en su contenido, se limita en el análisis estructural a ver la obra como una totalidad, con una estructura interna, y busca comprobar la elaboración lógica y construcción organizada de las partes y del conjunto de la obra.

El uso de estas técnicas permitieron al investigador obtener una visión más amplia de la problemática objeto del presente estudio, partiendo de un análisis cuantitativo y cualitativo de la información obtenida, lo cual dará paso a un análisis crítico que dé respuesta a los objetivos planteados, además de permitir generar las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación .

Operacionalización de Variables

Según Arias (2006:61):

Aun cuando la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, este neologismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores.

De acuerdo con Palella y Martins (2006:79):

La definición operacional pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla. Indica qué hacer para que cualquier investigador pueda observar el fenómeno.

En el cuadro 2, el autor presenta un resumen de los objetivos, variables, dimensión, indicadores, instrumentos e ítems, usados en su investigación.

Cuadro 2.

Operacionalización de las Variables

Evaluar la planificación estratégica como herramienta de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Items	
						C	C
Diagnosticar la situación actual de la Gestión Financiera en las agencias de la Zona Central, de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A.	Gestión Financiera	Sistema de Control	Manuales de Normas y Procedimientos Evaluación de Fuentes Elección de Metas Fijación de Políticas Manejo de Efectivo Manejo de Activos Control de caja Toma de Decisiones Presentación e Interpretación de Información Coordinación de Recursos Administración de Capital	Encuesta Observación	Cuestionario	1	1
						2	2
						3	3
						4	4
						5	5
						6	6
						7	7
						18	18
						19	19
						20	20
						21	21
		Reportes de Movimientos y Estados Financieros	Indicadores Económicos y Financieros			8	8
						22	22
						23	23
Identificar los elementos que influyen en la Planificación Estratégica en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.	Planificación Estratégica	Control de Gestión	Recogida de información Entendimiento de la verdadera naturaleza del problema Capacidad de obtener el objetivo deseado Relación de los recursos de la organización con el entorno o su realización. Sobreestimación de los recursos y habilidades Resultados de la coordinación Soporte de otros Departamento Subestimación de los recursos Resultado de los planes establecidos. Desarrollo de la Planificación	Encuesta Observación	Cuestionario	9	9
						11	11
						12	12
						13	13
						14	14
						15	15
						16	16
						17	17
						24,25	24,25
Valorar la utilización de la Planificación Estratégica como herramienta de la Gestión Financiera en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.	Herramientas en la gestión Financiera	Planificación Estratégica	Fortaleza Oportunidades Debilidades Amenazas	Análisis Crítico	Matriz FODA		

Fuente: Chávez (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados de la Investigación

Para Tamayo y Tamayo (2007:15), el análisis de datos, “es el procedimiento práctico que permite confirmar las relaciones establecidas en la hipótesis, así como sus propias características” (p. 15).

De acuerdo con Bavaresco (2006:133):

Es en esta etapa cuando el (la) investigador(a) siente que su labor casi está culminada. Aquí estarán cifradas las esperanzas de comprobación de sus supuestos, como también el amargo de que algo falló y que debe reiniciar de nuevo el camino para ver ¿qué ocurrió?, ¿qué sucedió?, ¿por qué no salió como lo había previsto?

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a las personas que laboran en los Departamentos de Administración de Agencia de la Zona Central de la Empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., y el Departamento de Planificación Financiera.

Cuestionario (A) Aplicado a los Departamentos de Administración de Agencia.

Ítem 1. ¿Sabe Usted si existen Manuales de Normas y Procedimientos dentro de su departamento?

Cuadro 3. Manuales de Normas y Procedimientos (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	42	91%
NO	4	9%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

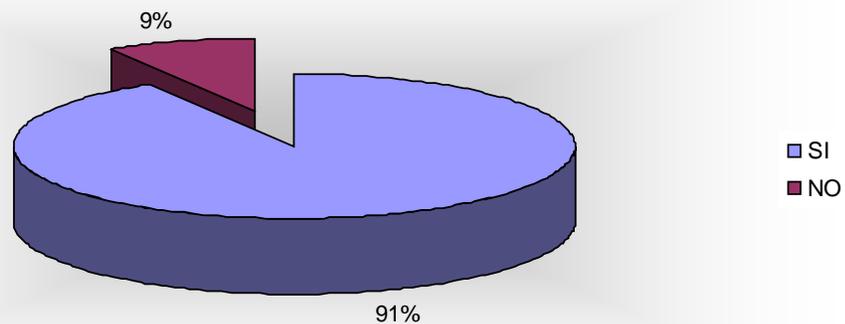


Gráfico 1. Manuales de Normas y Procedimientos (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: La gran mayoría (91%) de los encuestados, manifestó contar con manuales de normas y procedimientos en los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona Central, evidenciando cierto desconocimiento por parte del resto (9%) de los trabajadores.

Ítem 2. ¿Considera Usted que se efectúa una evaluación de las fuentes de recursos para la planificación financiera?

Cuadro 4. Evaluación de Fuentes (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

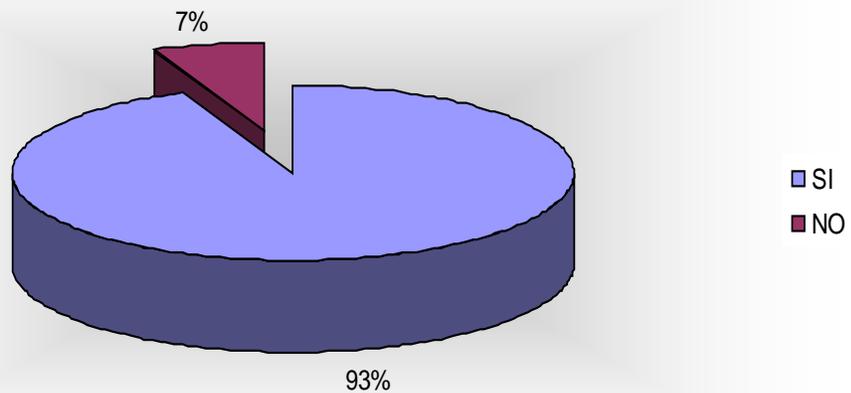


Gráfico 2. Evaluación de Fuentes (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se puede evidenciar que la mayor parte de los encuestados (93%) en los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona Central, consideran que se efectúa una evaluación de las fuentes de recursos para la planificación financiera, mientras que una pequeña porción (03%) que opina que no se realizan estas evaluaciones.

Ítem 3. ¿Considera que las metas de su departamento están en concordancia con los indicadores financieros de la empresa?

Cuadro 5. Elección de Metas (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	44	96%
NO	2	4%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

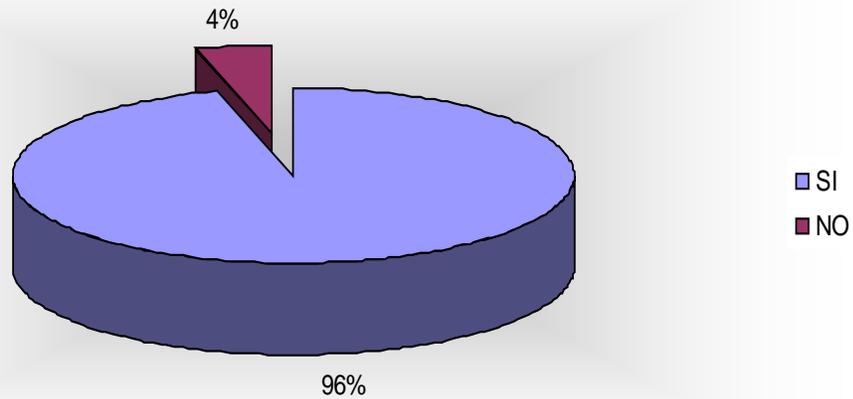


Gráfico 3. Elección de Metas (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: El presente grafico muestra que la gran mayoría (96%) de las personas que laboran en los Departamentos de Administración de las Agencias de zona Centrar, consideran que las metas de su departamento están en concordancia con los indicadores financieros de la empresa. Mientras que el resto, representado por una minoría (04%) considera que las metas de su departamento no están en concordancia con los indicadores financiero.

Ítem 4. ¿Las políticas de su departamento son fijadas en conformidad a los intereses financieros de la empresa?

Cuadro 6. Fijación de Políticas (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

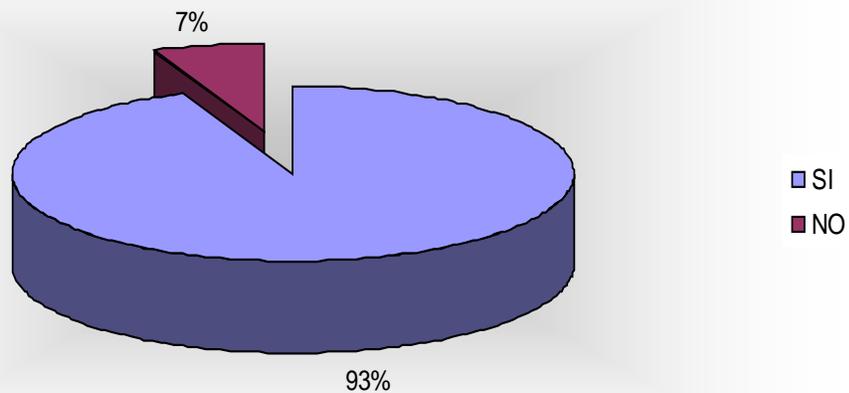


Gráfico 4. Fijación de Políticas (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se evidencia que un alto porcentaje (93%) de las personas encuestadas en los Departamentos de Administración de Agencia de Zona Central, consideran que las políticas de su departamento son fijadas en conformidad con los intereses financieros de la empresa. Sin embargo una pequeña porción de los encuetados (07%), considera que no es así.

Ítem 5. ¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de efectivo dentro de su departamento?

Cuadro 7. Manejo de Efectivo (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	44	96%
NO	2	4%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

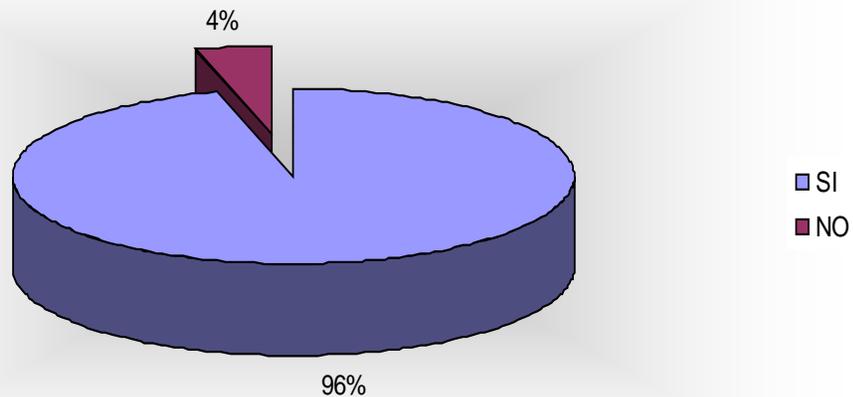


Gráfico 5. Manejo de Efectivo (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Un alto porcentaje de los encuestados (96%), manifestó la existencia de políticas para el manejo de efectivo dentro de los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona Central, mientras que solo un pequeño grupo (04%), manifestó desconocimiento de la existencia de dichas políticas.

Ítem 6. ¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de activos dentro de su departamento?

Cuadro 8. Manejo de Activos (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

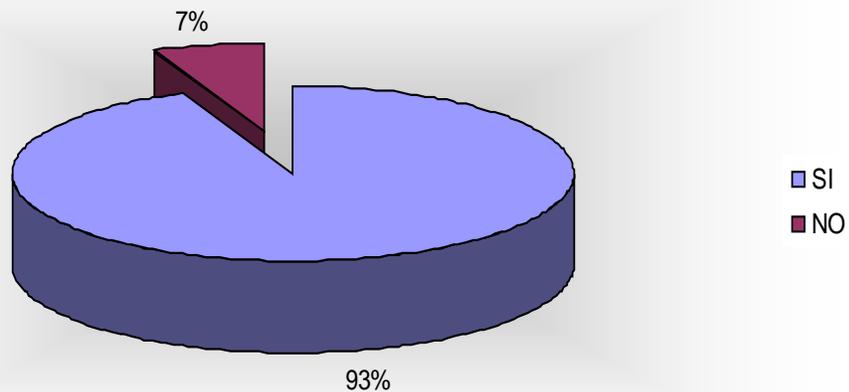


Gráfico 6. Manejo de Activos (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De igual forma, la gran mayoría (93%) de las personas que conforman los Departamentos de Administración de Agencia de Zona Central, afirmaron la existencia de políticas para el manejo de activos dentro de su departamento, contra una porción mucho menor (07%), que manifestó que no, posiblemente por desconocimiento de las mismas.

Ítem 7. ¿Considera Usted que existen políticas para el control de caja dentro de su departamento?

Cuadro 9. Control de Caja (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

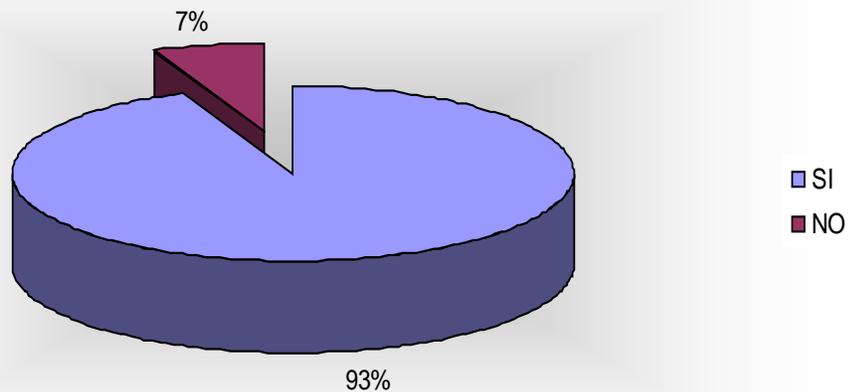


Gráfico 7. Control de Caja (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De acuerdo con la opinión de la mayor parte (93%) de las personas encuestadas, existen políticas para el control de caja dentro de los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona Central, sólo una pequeña parte (07%) opinaron lo contrario, evidenciando desconocimiento de las mismas.

Ítem 8. ¿Sabe Usted si su departamento emite reportes y estados financieros donde se puedan apreciar indicadores económicos y financieros?

Cuadro 10. Indicadores Económicos y Financieros (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

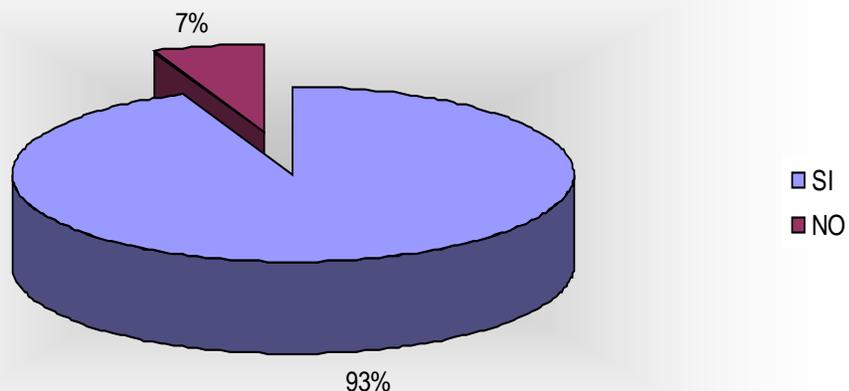


Gráfico 8. Indicadores Económicos y Financieros (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se puede evidenciar que la mayor parte (93%) de las personas encuestadas, afirmaron que dentro de los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona Central se emiten reportes y estados financieros, donde se pueden apreciar indicadores económicos y financieros, mientras que tan sólo un pequeño porcentaje de los encuestados (07%), manifestó lo contrario.

Ítem 9. ¿Considera que la información para la planificación financiera es recopilada apropiadamente?

Cuadro 11. Recopilación de Información (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

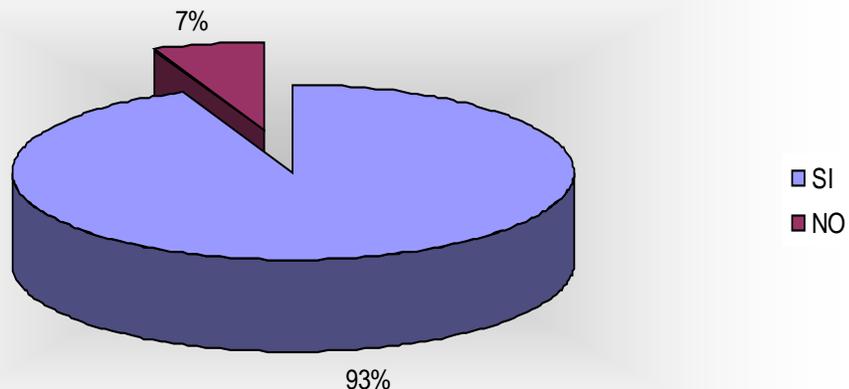


Gráfico 9. Recopilación de Información (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: La gran mayoría (93%) de las personas pertenecientes a los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona central, opina que la información para la planificación financiera es recopilada apropiadamente, contra un pequeño grupo (07%) que observa detalles en el proceso.

Ítem 10. ¿Se facilita la obtención de soportes de otros departamentos cuando son requeridos?

Cuadro 12. Soporte de Otros Departamentos (Administración de Agencia).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	43	93%
NO	3	7%
TOTALES	46	100%

Fuente: Chávez (2015)

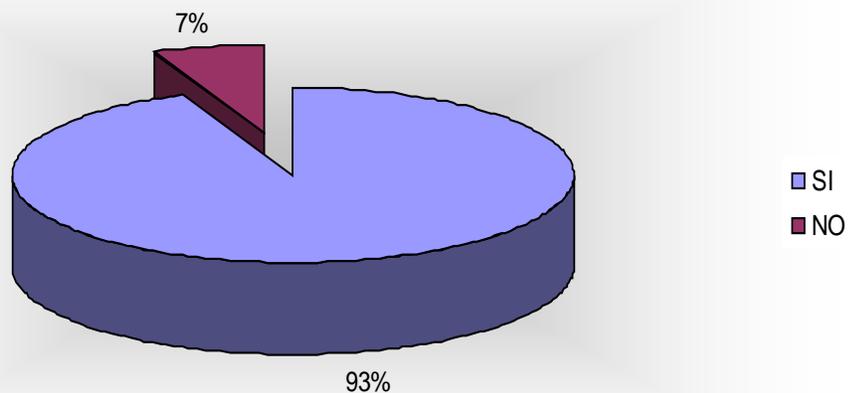


Gráfico 10. Soporte de Otros Departamentos (Administración de Agencia).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De igual forma, la mayor parte (93%) de los encuestados opinaron que en los Departamentos de Administración de las Agencias de Zona Central, se facilita la obtención de soportes de otros departamentos cuando son requeridos, sólo una pequeña porción de ellos (07%) afirma lo contrario.

Cuestionario (B) Aplicado al Departamento de Planificación Financiera.

Ítem 1. ¿Sabe Usted si existen Manuales de Normas y Procedimientos dentro de su departamento?

Cuadro 13. Manuales de Normas y Procedimientos (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

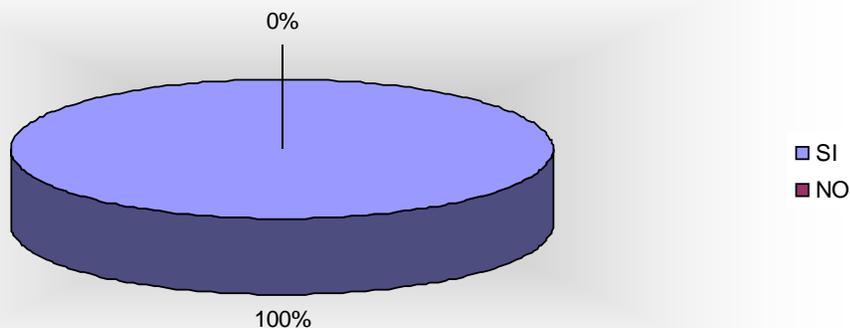


Gráfico 11. Manuales de Normas y Procedimientos (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: El total (100%) de los integrantes del Departamento de Planificación Financiera, afirmó contar con Manuales de Normas y Procedimientos dentro del departamento.

Ítem 2. ¿Considera Usted que se efectúa una evaluación de las fuentes de recursos para la planificación financiera?

Cuadro 14. Evaluación de Fuentes (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

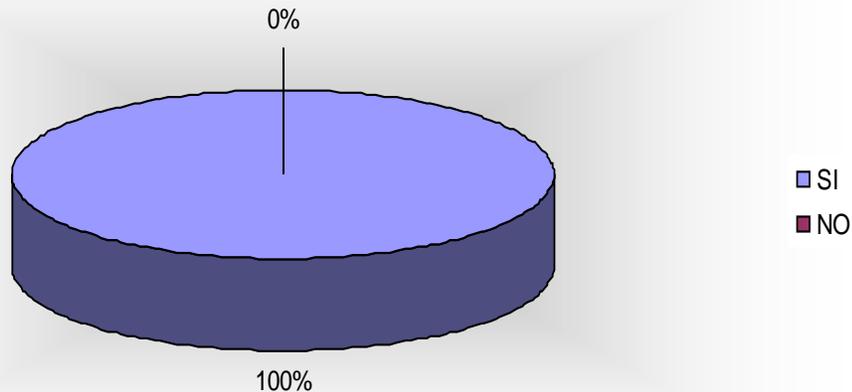


Gráfico 12. Evaluación de Fuentes (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Todos los encuestados (100%) del Departamento de Planificación Financiera, manifestaron efectuar una evaluación de las fuentes de recursos para la planificación financiera.

Ítem 3. ¿Considera que las metas de su departamento están en concordancia con los indicadores financieros de la empresa?

Cuadro 15. Elección de Metas (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

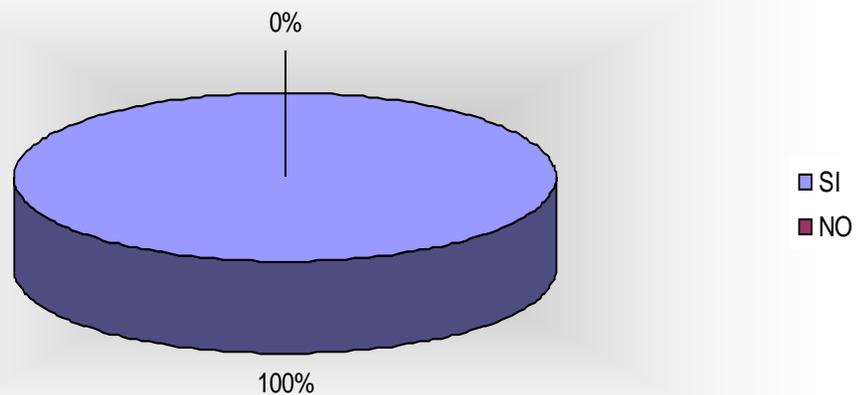


Gráfico 13. Elección de Metas (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se evidencia que en su totalidad (100%), el personal del Departamento de Planificación Financiera, considera que las metas son trazadas de acuerdo con los indicadores financieros de la empresa.

Ítem 4. ¿Las políticas de su departamento son fijadas en conformidad a los intereses financieros de la empresa?

Cuadro 16. Fijación de Políticas (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

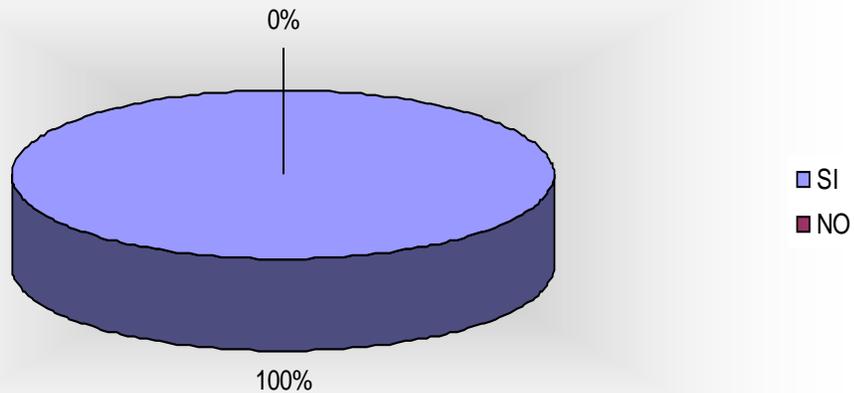


Gráfico 14. Fijación de Políticas (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De acuerdo con la opinión del total (100%) de encuestados en el Departamento de Planificación Financiera, las políticas son fijadas en conformidad a los intereses financieros de la empresa.

Ítem 5. ¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de efectivo?

Cuadro 17. Manejo de Efectivo (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

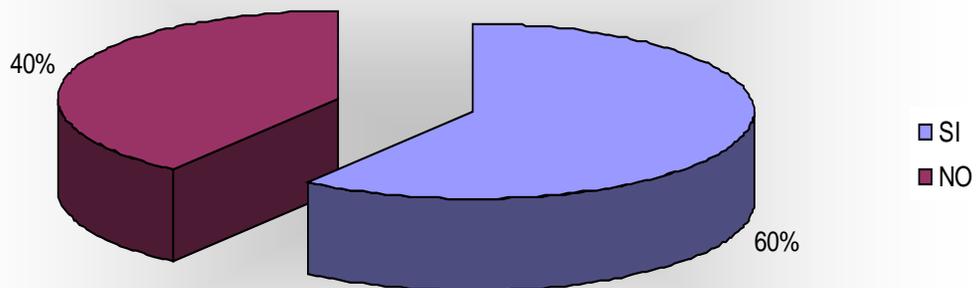


Gráfico 15. Manejo de Efectivo (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Existe una opinión bastante dividida del personal perteneciente al Departamento de Planificación Financiera, ya que tan sólo un 60% de los encuestados manifiestan la existencia de políticas para el manejo de efectivo, lo cual refleja desconocimiento por parte del resto del personal (40%) de las mismas a niveles centrales de la organización.

Ítem 6. ¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de activos?

Cuadro 18. Manejo de Activos (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2010)

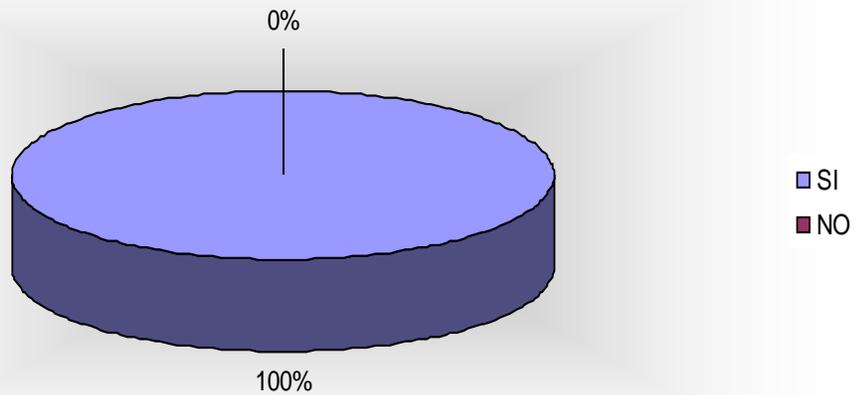


Gráfico 16. Manejo de Activos (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Todas las personas encuestadas (100%) en el Departamento de Planificación Financiera, afirmaron la existencia de políticas para el manejo de activos.

Ítem 7. ¿Considera Usted que existen políticas para el control de caja?

Cuadro 19. Control de Caja (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

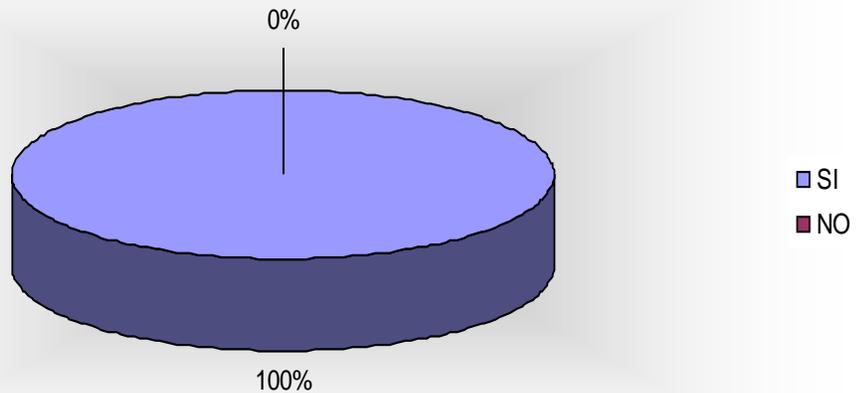


Gráfico 17. Control de Caja (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: El total de encuestados (100%) en el Departamento de Planificación Financiera, manifestaron la existencia de políticas para el control de caja dentro de la empresa.

Ítem 8. ¿Sabe Usted si su departamento emite reportes y estados financieros donde se puedan apreciar indicadores económicos y financieros?

Cuadro 20. Indicadores Económicos y Financieros (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

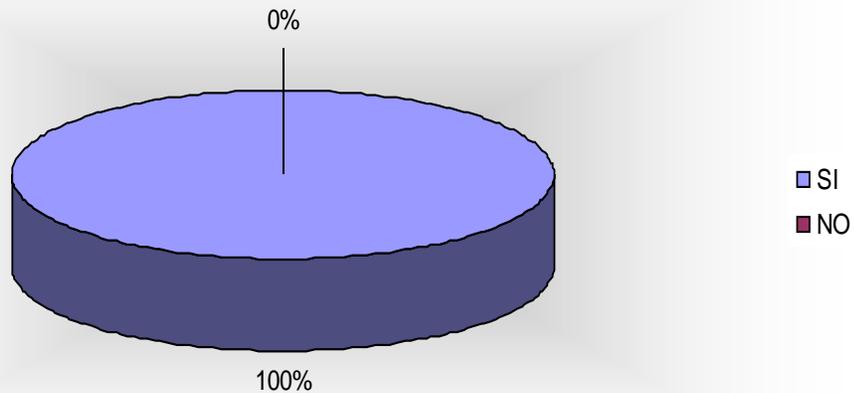


Gráfico 18. Indicadores Económicos y Financieros (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Todo el personal (100%) del Departamento de Planificación Financiera, afirmó cumplir con sus funciones de emitir reportes y estados financieros donde se puedan apreciar los indicadores económicos y financieros de la empresa.

Ítem 9. ¿Considera que la información para la planificación financiera es recopilada apropiadamente?

Cuadro 21. Recopilación de Información (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

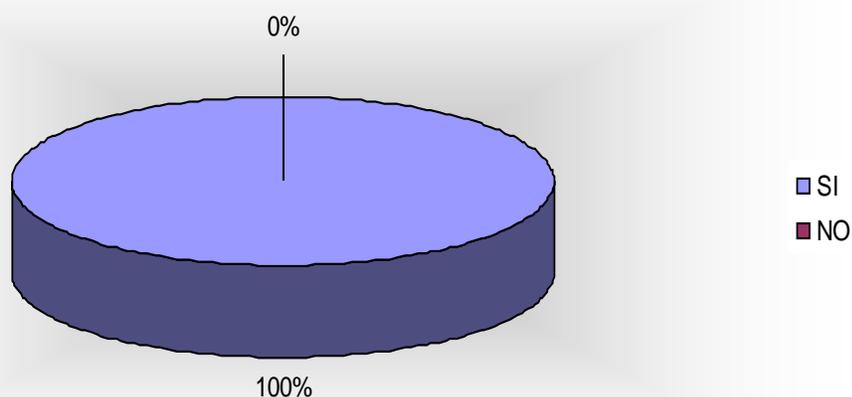


Gráfico 19. Recopilación de Información (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De acuerdo con la opinión del total de encuestados (100%), la información para la planificación financiera es recopilada apropiadamente en el Departamento de Planificación Financiera.

Ítem 10. ¿Usted entiende la verdadera naturaleza del problema de planificación?

Cuadro 22. Naturaleza del Problema (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

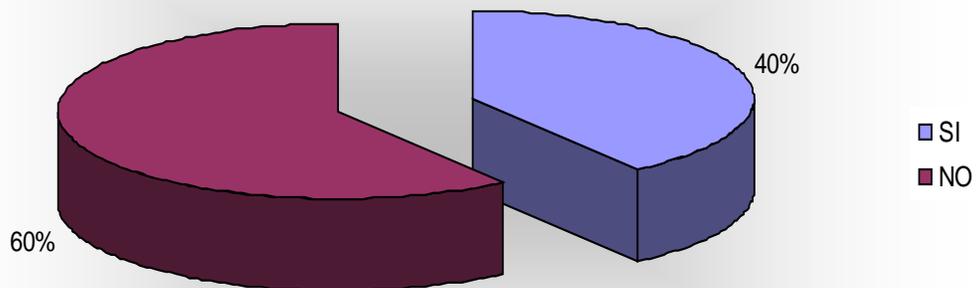


Gráfico 20. Naturaleza del Problema (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se evidencia una opinión dividida por parte del personal que integra el Departamento de Planificación Financiera, ya que un 60% de los encuetados afirman entender la verdadera naturaleza del problema de planificación mientras que en resto (40%) manifiesta desconocimiento.

Ítem 11. ¿Considera Usted que con la planificación financiera es capaz de obtener el objetivo deseado?

Cuadro 23. Objetivo Deseado (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

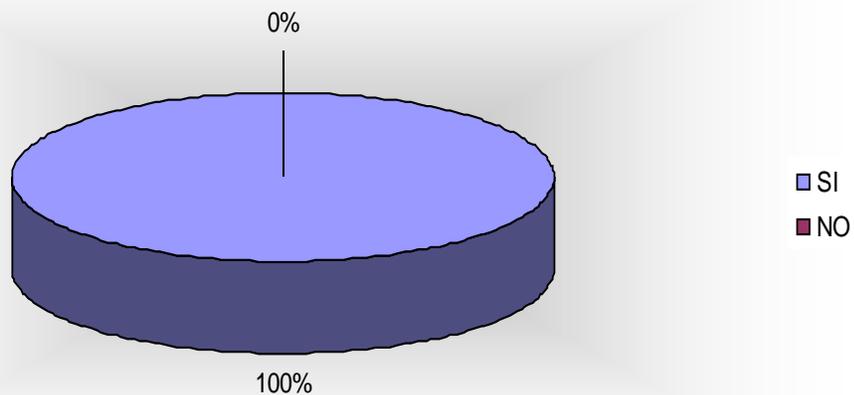


Gráfico 21. Objetivo Deseado (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: El total de encuestados (100%) en el Departamento de Planificación Financiera, consideró que la planificación financiera ha sido capaz de obtener el objetivo deseado.

Ítem 12. ¿Considera que la planificación encaja con los recursos de la organización?

Cuadro 24. Recurso - Entorno (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2050)

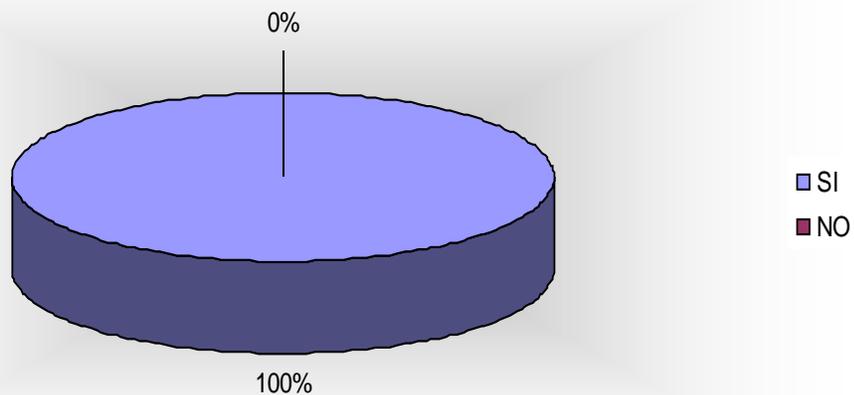


Gráfico 22. Recurso - Entorno (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Para el total (100%) de los miembros del Departamento de Planificación Financiera, la planificación encaja con los recursos de la organización.

Ítem 13. ¿Considera que en el proceso de planificación existe sobreestimación de los recursos y habilidades?

Cuadro 25. Sobre Estimación de los Recursos (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

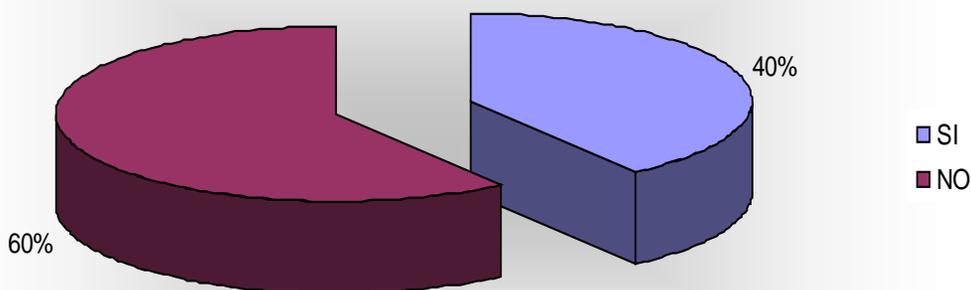


Gráfico 23. Sobre Estimación de los Recursos (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se puede evidenciar que sólo un 60% de los integrantes del Departamento de Planificación Financiera, considera que en el proceso de planificación no existe sobreestimación de los recursos y habilidades, mientras que el resto de los encuestados (40%), evidencia fallas ya que expresan que si hay sobreestimación de los recursos y habilidades.

Ítem 14. ¿Considera que ha fracasado la coordinación en la ejecución de estrategias financieras?

Cuadro 26. Fracaso de la Coordinación (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

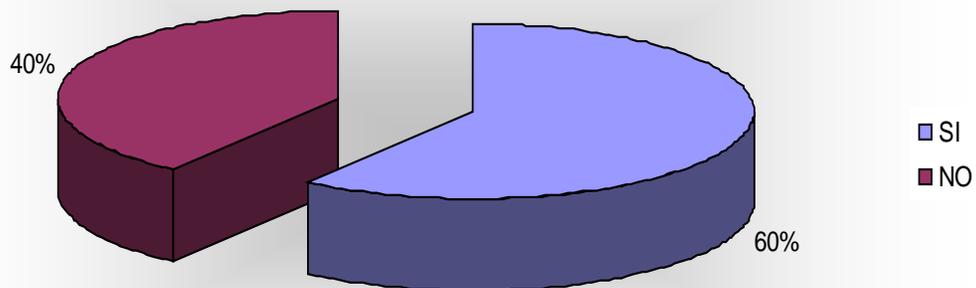


Gráfico 24. Fracaso de la Coordinación (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Una mayoría relativa (60%) del personal que labora en el Departamento de Planificación Financiera, afirmó el fracaso de coordinación en la ejecución de estrategias financieras, sin embargo el resto (40%) considera que no existe tal fracaso.

Ítem 15. ¿Se facilita la obtención de soportes de otros departamentos cuando son requeridos?

Cuadro 27. Soporte de Otros Departamentos (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

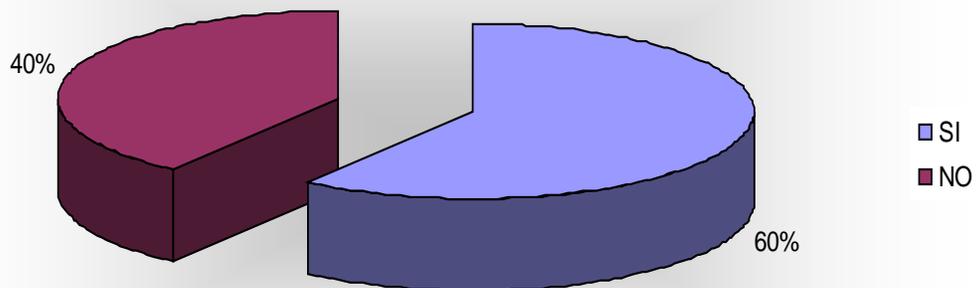


Gráfico 25. Soporte de Otros Departamentos (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Una opinión bastante dividida, ya que a favor de la obtención de soportes de otros departamentos cuando son requeridos esta el 60% de los encuestados, mientras que el resto (40%), pone en evidencia fallas en los procesos de comunicación de la organización.

Ítem 16 ¿Para Usted existe subestimación de los recursos para la ejecución de estrategias financieras?

Cuadro 28. Subestimación de los Recursos (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

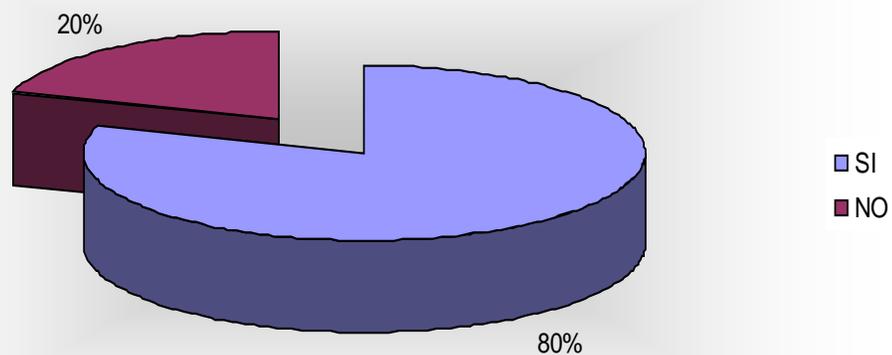


Gráfico 26. Subestimación de los Recursos (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: La mayoría de los encuestados (80%) pertenecientes al Departamento de Planificación Financiera, afirmaron la existencia de subestimación de los recursos requeridos, sin embargo el resto (20%) opina lo contrario.

Ítem 17 ¿Ha observado fracaso en seguir el plan establecido por las estrategias financieras?

Cuadro 29. Fracaso del Plan Establecido (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

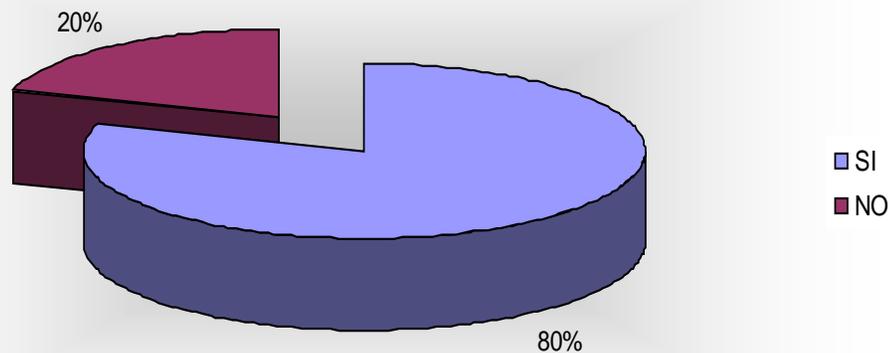


Gráfico 27. Fracaso del Plan Establecido (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De igual forma, la mayoría de los encuestados (80%) pertenecientes al Departamento de Planificación Financiera, afirmaron haber observado fracaso en el seguimiento del plan establecido por las estrategias financieras. Sin embargo el resto del personal (20%), afirma lo contrario.

Ítem 18 ¿Considera Usted que la toma de decisiones en cuanto a la gestión financiera es la adecuada?

Cuadro 30. Toma de Decisiones (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

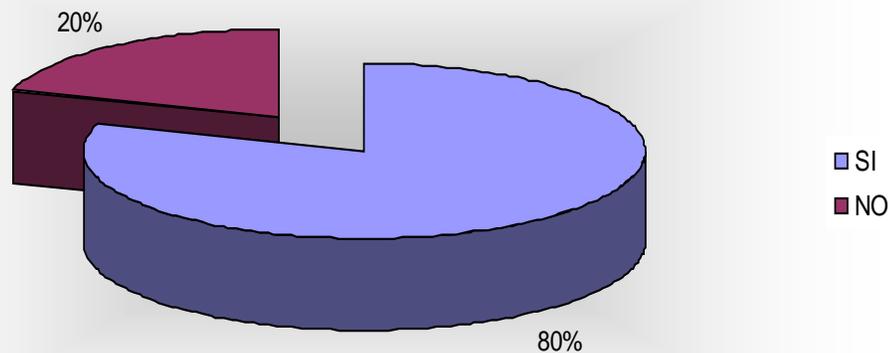


Gráfico 28. Toma de Decisiones (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados (80%) pertenecientes al Departamento de Planificación Financiera, afirmaron que la toma de decisiones en cuanto a la gestión financiera es la adecuada, mientras que el resto del personal (20%), está en desacuerdo.

Ítem 19 ¿La presentación e interpretación de la información en cuanto la gestión financiera es oportuna?

Cuadro 31. Presentación e interpretación de la información (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

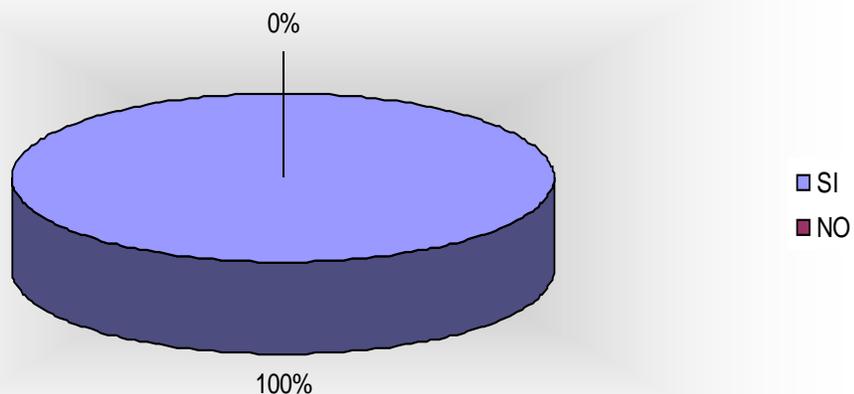


Gráfico 29. Toma de Decisiones (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Para el total (100%) de los miembros del Departamento de Planificación Financiera, la presentación e interpretación de la información en cuanto la gestión financiera es oportuna.

Ítem 20 ¿Para Usted la coordinación de los recursos destinados para la gestión financiera es la adecuada?

Cuadro 32. Coordinación de Recursos (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

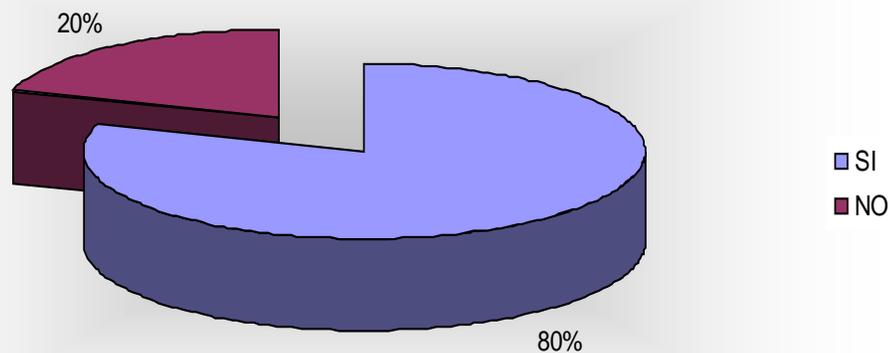


Gráfico 30. Coordinación de Recursos (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: La mayoría de los encuestados (80%) pertenecientes al Departamento de Planificación Financiera, afirmaron que la coordinación de los recursos destinados para la gestión financiera es la adecuada, mientras que el resto del personal (20%), está en desacuerdo.

Ítem 21 ¿La administración del capital de trabajo se hace de manera eficiente?

Cuadro 33. Administración del Capital (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

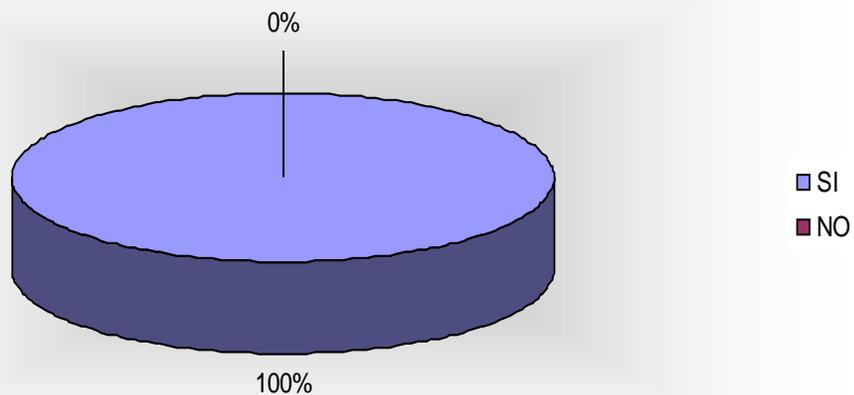


Gráfico 31. Administración del Capital (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: De acuerdo con la opinión del total de encuestados (100%), la administración del capital de trabajo es realizada de manera eficiente por el Departamento de Planificación Financiera.

Ítem 22 ¿Considera que los controles en la gestión financiera son eficientes?

Cuadro 34. Controles en la Gestión (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

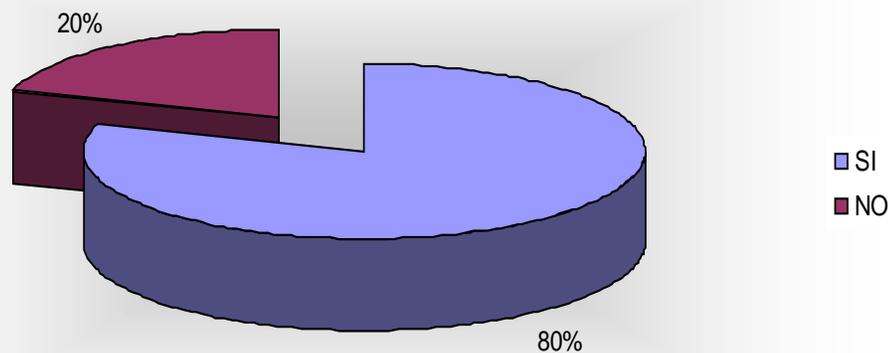


Gráfico 32. Controles en la Gestión (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se evidencia que la mayoría de los encuestados (80%) pertenecientes al Departamento de Planificación Financiera, afirmaron que los controles en la gestión financiera son eficientes, mientras que el resto del personal (20%), está en desacuerdo.

Ítem 23 ¿Existen parámetros para la planificación?

Cuadro 35. Parámetros (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

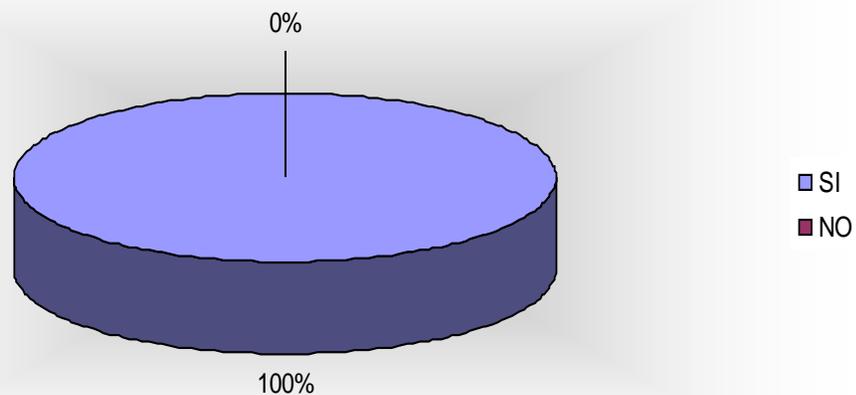


Gráfico 33. Parámetros (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se evidencia que en su totalidad (100%), el personal del Departamento de Planificación Financiera, afirmaron que existen parámetros para llevar a cabo la planificación.

Ítem 24 ¿Considera que existen problemas a la hora de realizar la planificación?

Cuadro 36. Problemas de Realización (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

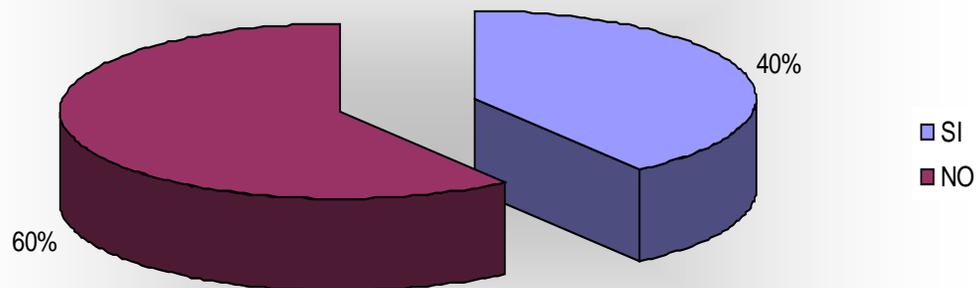


Gráfico 34. Problemas de Realización (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: La mayoría de los encuestados (60%) en el Departamento de Planificación Financiera, afirmaron que no existen problemas al momento de realizar la planificación, sin embargo el resto del personal (40%), no está de acuerdo, ya que consideran que si existen algunos problemas.

Ítem 25 ¿Considera que existen problemas al ejecutar la planificación?

Cuadro 37. Problemas de Ejecución (Planificación Financiera).

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTALES	5	100%

Fuente: Chávez (2015)

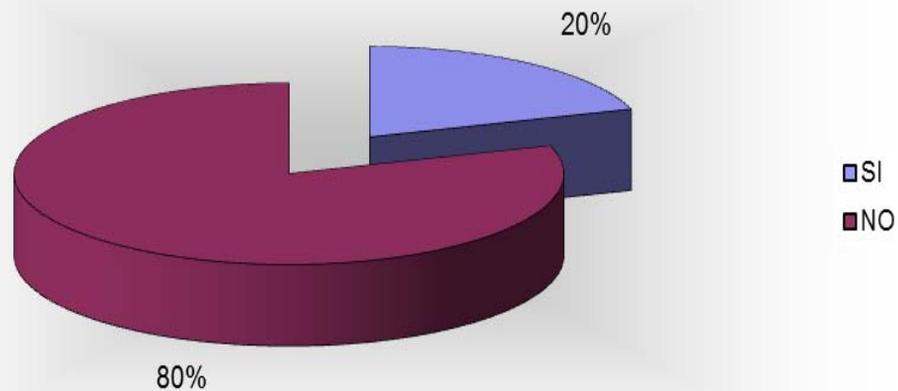


Gráfico 35. Problemas de Ejecución (Planificación Financiera).

Fuente: Chávez (2015)

Resultado: Se evidencia que la mayoría de los encuestados (80%) pertenecientes al Departamento de Planificación Financiera, afirman que no la planificación, mientras que el resto del personal (20%), expresa que sí.

Discusión e Interpretación de los Resultados

Diagnosticar la situación actual de la Gestión Financiera en las agencias de la Zona Central, de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A.

Por medio de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal que labora en los Departamentos de Administración de las Agencias Zona Central, se puede apreciar, la presencia y efectividad del Sistema de Control, representado en los manuales de normas y procedimientos (Gráfico 1), evaluación de fuentes (Gráfico 2), elección de metas (Gráfico 3), fijación de políticas en conformidad a los intereses financieros (Gráfico 4), y la existencia de políticas para el manejo de efectivo, activos y control de caja (Gráfico 5,6 y 7). De igual forma se pudo apreciar la elaboración de reportes y estados financieros con sus respectivos indicadores económicos y financieros (Gráfico 8).

Cabe destacar, que gran parte del proceso de Gestión Financiera de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., es llevado a cabo por el Departamento de Planificación Financiera, razón por la cual existe un pequeño grado de desconocimiento por parte del personal que labora en los Departamentos de Administración de las Agencias, en cuanto a los aspectos señalados anteriormente.

Por su parte, el cuestionario aplicado al personal que conforma el Departamento de Planificación Financiera, corroboró la presencia y efectividad del Sistema de Control: manuales de normas y procedimientos, evaluación de fuentes, elección de metas, fijación de políticas en conformidad a los intereses financieros y la existencia de políticas para el manejo de activos y control de caja (Gráficos del 11 al 14 y del 16 al 17); así

como también se evidencio la toma de decisiones adecuadas (Gráfico 28); presentación e interpretación de informes de manera oportuna (Gráfico 29); coordinación adecuada de los recursos (Gráfico 30); administración eficiente del capital (Gráfico 31); y existencia de parámetros en la planificación (Gráfico 33). De igual forma se pudo apreciar la elaboración de reportes y estados financieros con sus respectivos indicadores económicos y financieros (Gráfico18). Sin embargo se pudo notar que las políticas para el manejo de efectivo al parecer no están bien establecidas (Gráfico 15).

En síntesis se pudo determinar que la situación actual de la Gestión Financiera en las agencias de la Zona Central, de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., da cumplimiento al sistema de control y la emisión de reportes de movimientos y estados financieros, que conforman el modelo de Gestión Financiera de la empresa, exceptuando el manejo de efectivo en donde se demostró un grado de desconocimiento del funcionamiento del mismo, por parte de los entes encargados de la planificación central.

Identificar los elementos que influyen en la Planificación Estratégica en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Una vez aplicadas la encuesta al personal de los Departamentos de Administración de las Agencias, se evidencio que el Control de Gestión, que corresponde a estos departamentos presenta algunas fallas en la recolección de información y en la obtención de soportes de otros departamentos (Gráfico 9 y 10).

Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de los procesos inherentes al Control de Gestión son realizados por el personal que labora en

el Departamento de Planificación Financiera, es por ello, que al obtener los resultados del cuestionario aplicado al personal de éste departamento, se pudieron detectar algunos elementos que influyen mayormente de forma negativa en la Planificación Estratégica.

La principal falla de la Planificación Estratégica dentro de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., se debe a la incompreensión de la naturaleza del problema (Gráfico 20); y desacuerdos al momento de realizar la planificación (Gráfico 34); en donde a pesar de: existir sobreestimación de los recursos y habilidades disponibles (Gráfico 23); fracaso de la coordinación en la ejecución de estrategias (Gráfico 24); dificultad para la obtención de soportes de otros departamentos (Gráfico 25); subestimación de los recursos necesarios para la ejecución de estrategias (Gráfico 26); fracaso en el seguimiento del plan establecido (Gráfico 27); y problemas de ejecución (Gráfico 35). Se puede decir, que el Control de Gestión se ajustan los rangos de apreciación llegando incluso a afirmar: la apropiada recolección de información financiera (Gráfico 19); y la capacidad de obtener el objetivo deseado (Gráfico 21); logrando así una concordancia entre la planificación y los recursos de la organización.

En síntesis, los elementos que influyen en la Planificación Estratégica en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central, están determinados por el Control de Gestión que se lleva a cabo en su mayoría en el Departamento de Planificación Financiera, donde se puede acotar un máximo de efectividad en la recolección de información financiera y en la capacidad de obtener el objetivo deseado, sin embargo, no siendo así para otros elementos como: la comprensión de la naturaleza del problema, desacuerdos al momento de realizar la planificación, sobreestimación de los recursos y habilidades disponibles, fracaso de la coordinación en la ejecución

de estrategias, entre otros elementos; los cuales influyen de manera negativa en la planificación estratégica.

Valorar la utilización de la Planificación Estratégica como herramienta de la Gestión Financiera en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

A continuación se presenta la matriz FODA, referida a Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Financiera en las agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Cuadro 38

Matriz FODA

Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Financiera en las Agencias de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Control <ul style="list-style-type: none"> - Manuales de Normas y Procedimientos - Evaluación de Fuentes - Elección de Metas - Fijación de Políticas - Manejo de efectivo - Manejo de Activos - Control de Caja - Toma de Decisiones - Presentación e Interpretación de Información <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de Recursos - Administración de Capital - Reportes de Movimientos y Estados Financieros <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores Económicos y Financieros <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad Directiva - Talento Humano - Capacidad Competitiva - Capacidad Tecnológica - Capacidad Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección inapropiada de información - No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema - Incapacidad de obtener el objetivo deseado. - Sobreestimación de los recursos y habilidades - Fracaso de coordinación - Soporte de otros Departamento - Subestimación de los recursos - Fracaso en seguir el plan establecido.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de consumo - Captación de nuevos mercados - Aparición de nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> - Estatización del sistema financiero - Estatización del aparato productivo - Control Cambiario - Control de Precios - Inseguridad Jurídica - Racionamiento Eléctrico

Fuente: Chávez (2015)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El proceso de Gestión Financiera es llevado a cabo por medio de un Sistema de Control representado por: la existencia de Manuales de Normas y Procedimientos; evaluación de fuentes; elección de metas; fijación de políticas; manejo de efectivo; manejo de activos; y control de caja, presentación e interpretación de información, coordinación de recursos y administración de capital, además de la elaboración de reportes de movimientos y estados financieros.

A estos factores positivos se le suman la capacidad competitiva de la empresa, por medio del uso de la más sofisticada tecnología, su talento humano, el personal directivo que la conforma, y apoyada en una alta capacidad financiera.

Las oportunidades generadas por factores externos en la planificación estratégica se basan principalmente en la cultura de consumo, la captación de nuevos mercados y la aparición de nuevas tecnologías.

La principal falla de la Planificación Estratégica dentro de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., se debe a la incomprensión de la naturaleza del problema, además de existir discordancia entre la planificación y los recursos de la organización, visualizada en la sobreestimación de los recursos y habilidades disponibles, y la subestimación de los recursos necesarios para la ejecución de estrategias.

Dichos elementos son causados en parte, por la dificultad para la obtención de soportes de otros departamentos, conduciendo al fracaso de la coordinación en la ejecución de estrategias y seguimiento del plan establecido, afectando la capacidad de obtener el objetivo deseado.

Dentro de los factores externos que surgen como amenaza a la planificación estratégica se tiene la estatización del sistema financiero y productivo nacional, el control de cambio y de precio, la inseguridad jurídica y los decretos de emergencia del sector eléctrico.

Recomendaciones

Aun cuando gran parte del proceso de planificación financiera de las empresas es considerado confidencial por sus características estratégicas, se recomienda una mayor comunicación entre los departamentos de la organización, a fin de mantener informado al personal de las mismas y lograr la mayor colaboración y concientización de ellos a favor de su cumplimiento.

La comunicación efectiva entre los departamentos, permitirá la correlación entre la planificación y los recursos de la organización, facilitando la correcta coordinación en la ejecución de estrategias y seguimiento del plan establecido, a favor de su principal objetivo, como lo es, la búsqueda del incremento de los recursos o aumento del patrimonio para sus dueños o accionistas.

De igual forma, se recomienda la ejecución de un programa de capacitación del personal en referencia a la planificación estratégica.

REFERENCIAS

- Administración Educativa (2009). Planificación. (Documento en Línea). Disponible: <http://admieducunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-ii-planificacion.html> (Consulta: Junio 15, 2009).
- Álvarez, M (2008). **Introducción a la Planificación**. Editorial El Cid. Barcelona España.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Episteme (3ra ed.).
- Armijo, M. (2011). **Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Texto, C. A. Caracas.
- Barreto, B. (2011). **Gerencia Efectiva de la Pequeña y Mediana Empresa en el Marco de la Planificación Estratégica**. Trabajo Final de Investigación para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Administración. No publicado. Universidad Bicentenario de Aragua (UBA). San Joaquín de Turmero.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Clemente, A. (2009). **Debate sobre Planificación Estratégica**. (Documento en Línea). Disponible: http://grupos.emagister.com/debate/sobre_planificacion_estrategica/1015-26241/p8 (Consulta: Junio 15, 2009).
- Corredor, A. (2007). **La Planificación, Nuevos enfoques y proporciones para su aplicación en el siglo XXI**. Vadell hermanos Editores. Caracas Venezuela.
- Evoli, J. (2007). **Planeación Estratégica**. (Documento en Línea). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>. (Consulta: Mayo 15, 2015).

- Gómez, G. (2001). **La Gestión Financiera y Sus Objetivos Frente a la Nueva Forma Organizacional de la Empresa.** (Documento en Línea).
Disponible:<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm> (Consulta: Junio 15, 2009).
- Goodstein (2008). **Planeación Estratégica Aplicada.** Compañía Editorial Continental, S.A. México, DF.
- Guerra, B. (2009). **Misión y Visión.** [Documento en línea. Disponible en Financiera.rural.com.mx. (Consulta: Junio (2015))].
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004). **Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill Interamericana editores, S. A., 3ra ed. Chile.
- Hurtado, J. y Barrera, M. (2006), **Metodología de la Investigación.** México. Editorial Harla.
- Lerdon, J. (1999). **Contabilidad y Análisis Financiero de Empresas agrícolas.** Serie B: Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria.
- Miled, C. (2012). **Modelo de Planificación Financiera a largo Plazo. Caso: Comunitel C. A.** Trabajo Final de Investigación para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Finanzas. No publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Mintzberg, H (2004). **Proceso Estratégico, concepto, contexto y casos.** Prentice Hispanoamérica Editores. México.
- Montero, M. y Hochman, E. (2005). **Investigación Documental, Técnicas y Procedimientos.** Editorial Panapo. Venezuela.
- Muchnick, E. (1999). **Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria.** Fundación Chile.
- Ortiz, F. y García, M. (2008). **Metodología de la Investigación, el Proceso y sus Técnicas.** Limusa. México.
- Ortiz, H. (2005). **Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera.** Bogotá: Editorial Cordillera.

- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. FEDUPEL. Caracas.
- Pérez, A. (2005). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación**. FEDUPEL. Caracas.
- Pérez, A. (2008), **Procedimientos Metodológicos**. México. McGraw Hill.
- Pinar, C. y Rivas, S. (2009). **Gestión Financiera**. (Documento en Línea). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml> (Consulta: Junio 15, 2009)
- Ramírez, T. (2006). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. Panapo. Caracas.
- Rojas, O. (2011). **La Planificación Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela**. Trabajo Final de Investigación para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Finanzas. No publicado. Universidad Bicentenario de Aragua (UBA). San Joaquín de Turmero.
- Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. Panapo. Caracas.
- Serna, H. (2006). **Planeación Estratégica**. Legis 3ra Edición, Santa Fe Bogotá.
- SoloDisenio. (2006). **Planificación Estratégica**. (Documento en Línea). Disponible: <http://www.solodisenio.com/planificacion-estrategica/> (Consulta: Junio 15, 2009)
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). **El Proceso de Investigación Científica**. Limusa. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). **Diccionario de la Investigación Científica**. Limusa. México.
- Terry, G. (1980). **Principios de Administración**. Continental. (CECSA). Mexico.
- Uzcanga, L. (2010). **Análisis del Sistema de Control Financiero de la Empresa Lito Industrial Maracay, C. A., ubicada en Turmero, estado Aragua**. Trabajo Final de Investigación para optar al título de

- Magíster en Gerencia, Mención Finanzas. No publicado. Universidad Bicentennial de Aragua (UBA). San Joaquín de Turmero.
- Valero, I. (2010). **Modelo de Control de la Gestión Financiera en la Tesorería del Mercado de Alimentos, C. A. (MERCAL, C. A.) en el estado Aragua.** Trabajo Final de Investigación para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Finanzas. No publicado. Universidad Bicentennial de Aragua (UBA). San Joaquín de Turmero.
- Vásquez, V. (2006). **Organización Aplicada.** Editorial Gráficas Vásquez, Quito Ecuador.
- Vivas, A. (2011). **Modelo de Gestión Administrativo para las Cooperativas que Prestan Servicios a la Empresa CADAPE.** Trabajo Final de Investigación para optar al título de Magíster en Gerencia, Mención Administración. No publicado. Universidad Bicentennial de Aragua (UBA). San Joaquín de Turmero.
- Wikipedia (2009). **La Planificación Estratégica.** (Documento en Línea). Disponible:http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica. (Consulta: Junio 15, 2009)
- Zapata, M (2010). **Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica para la Gestión Financiera de las Empresas Fabricantes de Plástico para Empaques, Ubicadas en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.** Trabajo para optar el título de Magíster en Ciencias Contables. No publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Maracay,

de 2015

Señores
Administración de Agencia
Pepsi-Cola Venezuela, C. A.
Presente.-

Distinguidos Señores:

Como estudiante del Postgrado de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, me he planteado la realización de una investigación de campo, titulada: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL**

A tal efecto, he seleccionado a las personas que laboran en la institución estudiada, como muestra a la cual se le aplicará el instrumento, diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que representa, la realización y culminación de tal estudio, me permito solicitar se sirvan brindar su más amplio e inmediato apoyo en la fase de aplicación y recolección del cuestionario que se anexa.

En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Henry Chávez
Estudiante de la Universidad de Carabobo

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL

Presentación

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad recolectar datos para Evaluar la planificación estratégica como herramienta que contribuya con la optimización de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Las respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Se espera su colaboración en el sentido de que usted pueda:

- Responder a todas las preguntas.
- Basar sus respuestas en los aspectos cotidianos de su trabajo.
- Marque con una (X), la categoría a la cual corresponda su respuesta:
Si o No.
- Al cometer un error, tache y escriba su nueva respuesta.
- Comprobar que todos los ítems estén respondidos.

El completar el cuestionario requerirá aproximadamente de 10 minutos.

Les damos las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder al cuestionario.

Cuestionario (A)

ÍTEM	PREGUNTAS	Sí	No
1.	¿Sabe Usted si existen Manuales de Normas y Procedimientos dentro de su departamento?		
2.	¿Considera Usted que se efectúa una evaluación de las fuentes de recursos para la planificación financiera?		
3.	¿Considera que las metas de su departamento están en concordancia con los indicadores financieros de la empresa?		
4.	¿Las políticas de su departamento son fijadas en conformidad a los intereses financieros de la empresa?		
5.	¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de efectivo dentro de su departamento?		
6.	¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de activos dentro de su departamento?		
7.	¿Considera Usted que existen políticas para el control de caja dentro de su departamento?		
8.	¿Sabe Usted si su departamento emite reportes y estados financieros donde se puedan apreciar indicadores económicos y financieros?		
9.	¿Considera que la información para la planificación financiera es recopilada apropiadamente?		
10.	¿Se facilita la obtención de soportes de otros departamentos cuando son requeridos?		

Maracay, de 2015.

Señores
Planificación Financiera
Pepsi-Cola Venezuela, C. A.
Presente.-

Distinguidos Señores:

Como estudiante del Postgrado de la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, me he planteado la realización de una investigación de campo, titulada: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL**

A tal efecto, he seleccionado a las personas que laboran en la institución estudiada, como muestra a la cual se le aplicará el instrumento, diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que representa, la realización y culminación de tal estudio, me permito solicitar se sirvan brindar su más amplio e inmediato apoyo en la fase de aplicación y recolección del cuestionario que se anexa.

En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Henry Chávez
Estudiante de la Universidad de Carabobo

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PEPSI-COLA VENEZUELA, C. A., ZONA CENTRAL

Presentación

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad recolectar datos para Evaluar la planificación estratégica como herramienta que contribuya con la optimización de la gestión financiera en la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C. A., Zona Central.

Las respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Se espera su colaboración en el sentido de que usted pueda:

- Responder a todas las preguntas.
- Basar sus respuestas en los aspectos cotidianos de su trabajo.
- Marque con una (X), la categoría a la cual corresponda su respuesta:
Si o No.
- Al cometer un error, tache y escriba su nueva respuesta.
- Comprobar que todos los ítems estén respondidos.

El completar el cuestionario requerirá aproximadamente de 10 minutos.

Les damos las gracias por su cooperación en esta investigación y por responder al cuestionario.

Cuestionario (B)

ÍTEM	PREGUNTAS	Sí	No
1.	¿Sabe Usted si existen Manuales de Normas y Procedimientos dentro de su departamento?		
2.	¿Considera Usted que se efectúa una evaluación de las fuentes de recursos para la planificación financiera?		
3.	¿Considera que las metas de su departamento están en concordancia con los indicadores financieros de la empresa?		
4.	¿Las políticas de su departamento son fijadas en conformidad a los intereses financieros de la empresa?		
5.	¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de efectivo dentro de su departamento?		
6.	¿Considera Usted que existen políticas para el manejo de activos dentro de su departamento?		
7.	¿Considera Usted que existen políticas para el control de caja dentro de su departamento?		
8.	¿Sabe Usted si su departamento emite reportes y estados financieros donde se puedan apreciar indicadores económicos y financieros?		
9.	¿Considera que la información para la planificación financiera es recopilada apropiadamente?		
10.	¿Usted entiende la verdadera naturaleza del problema de planificación?		
11.	¿Considera Usted que con la planificación financiera establecida se obtiene el objetivo deseado?		
12.	¿Considera que la planificación establecida encaja con los recursos de la organización?		
13.	¿Considera que en el proceso de planificación existe sobreestimación de los recursos y habilidades?		
14.	¿Considera que ha fracasado la coordinación en la ejecución de estrategias financieras?		
15.	¿Se facilita la obtención de soportes de otros departamentos cuando son requeridos?		
16.	¿Para Usted existe subestimación de los recursos para la ejecución de estrategias financieras?		
17.	¿Ha observado fracaso en seguir el plan establecido en las estrategias financieras?		
18.	¿Considera Usted que la toma de decisiones en cuanto a la gestión financiera es la adecuada?		

ÍTEM	PREGUNTAS	Sí	No
19.	¿La presentación e interpretación de la información en cuanto la gestión financiera es oportuna?		
20.	¿Para Usted la coordinación de los recursos destinados para la gestión financiera es la adecuada?		
21.	¿La administración del capital de trabajo se hace de manera eficiente?		
22.	¿Considera que los controles en la gestión financiera son eficientes?		
23.	¿Existen parámetros para la planificación?		
24.	¿Considera que existen problemas a la hora de realizar la planificación?		
25.	¿Considera que existen problemas al ejecutar la planificación?		

ANEXO B
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

ANEXO C
CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Cálculo de Confiabilidad del Cuestionario (B)

ÍTEMS	ENCUESTAS					p	q	VAR
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	0	0	0,60	0,40	0,2400
2	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
3	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
4	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
5	1	1	1	0	0	0,60	0,40	0,2400
6	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
7	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
8	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
9	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
10	1	1	0	0	0	0,40	0,60	0,2400
11	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
12	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
13	1	1	0	0	0	0,40	0,60	0,2400
14	1	1	1	0	0	0,60	0,40	0,2400
15	1	1	1	0	0	0,60	0,40	0,2400
16	1	1	1	1	0	0,80	0,20	0,1600
17	1	1	1	1	0	0,80	0,20	0,1600
18	1	1	1	1	0	0,80	0,20	0,1600
19	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
20	1	1	1	1	0	0,80	0,20	0,1600
21	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
22	1	1	1	1	1	1,00	0,00	0,0000
23	1	1	1	1	0	0,80	0,20	0,1600
24	1	1	0	0	0	0,40	0,60	0,2400
25	1	0	0	0	0	0,20	0,80	0,1600
Σ	25	24	21	17	12			2,6400
1=Positiva (Si)								
0=Negativa (No)								

N= 5,00

K= 25,00

Σp.q 2,64

St² 22,96

Kr20= 0,92