



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE
ECONOMÍA SOCIAL.

Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.

Autor:

Flores Lara Yhonny Alberto

Bárbula, Octubre de 2012.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano.

DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE
ECONOMÍA SOCIAL.
Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.

Autor (a):

Flores Lara Yhonny Alberto

Tutor (a) de Contenido:

Pedro Juan Ferrer

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Finanzas

Bárbula, Octubre de 2012.



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L."** Presentado por el (la) ciudadano (a): **Yhonny A. Flores. L.**, Titular de la Cédula de identidad N° V-17.789.631, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

En Bárbula, a los siete (07) días del mes de Noviembre de 2012.

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Magda Celis

5876102

Ernesto Lopez

5220617

Carlos Blanco

4129190

BÁRBULA, NOVIEMBRE 2012.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor (a) del trabajo presentado por el (la) ciudadano (a) Yhonny Alberto Flores Lara del (la) estudiante para optar al Grado de Magíster en Administración de empresas mención finanzas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.**

Por: Pedro Juan Ferrer

Bárbula, Octubre de 2012.

DEDICATORIA

A mi Gran Padre Celestial, que siempre está a mi lado y no me deja caer en ningún momento.

A mi tía Genoveva Lara de Piñango, aunque no se encuentra físicamente, la tengo presente en mi corazón.

Yhanny Alberto Flores Lara

RECONOCIMIENTO

Le Doy Gracias a DIOS en el Nombre de Jesús por la sabiduría y la inteligencia dada en cada momento de mi vida.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida y a quienes les debo lo que soy hoy día.

A todos mis hermanos que de alguna u otra forma han estado conmigo siempre, prestando su ayuda incondicional y su cariño, por ser como son ¡GRACIAS!

A mi tutor Profesor Pedro Juan Ferrer quien de manera incondicional me brindo sus sabias orientaciones y valiosa ayuda en este proyecto, infinitas Gracias.

A la Profesora Egleé Fernández por brindarnos el apoyo metodológico fundamental para lograr la culminación de nuestra investigación.

A la Universidad de Carabobo por brindarme la oportunidad de formarme como magíster en sus aulas.

A mis tías Genoveva y Guana por su apoyo y ayuda en el transcurso de mi carrera profesional.

A los asociados de la empresa “Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L”, por toda la colaboración y ayuda ofrecida en el desarrollo del trabajo de grado.

*A todos mis compañeros de postgrados que de una forma u otra me hicieron sentir su apoyo y ayuda desinteresada para seguir y continuar esta batalla. Muchas Gracias. **EXITOS A TODOS.***

Mil gracias a todos...
Yhonny Alberto Flores Lara

INDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	pp. x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	5
I EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la investigación.....	10
II MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	15
Administración.....	15
Características de la Administración.....	17
Las Funciones de la Administración.....	19
Planificación.....	20
Principios de la Planificación.....	21
La Organización.....	22
Dirección.....	25
Control.....	26
Gerencia.....	30
Planeación Estratégica.....	31
Evolución de la Planificación Estratégica.....	33
El Porvenir de las Decisiones Actuales.....	34
El Proceso, Filosofía y Estructura	34
Lo que no es la Planeación Estratégica.....	36
Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica.....	37
Premisas de Planeación.....	37

	Formulación de Planes.....	38
	Implementación y Revisión.....	39
	Planificación Estratégica: Utilización del Proceso.....	39
	Análisis de las Fortalezas y Limitaciones de la Organización.....	41
	El Análisis Interno Implica.....	41
	Estrategia.....	42
	Orígenes de las Estrategias.....	43
	Usos y Finalidades de la Planificación Estratégica.....	44
	Sistemas de Estrategias.....	45
	Estudio del Entorno.....	45
	Recursos Humanos y Planeación Estratégica.....	46
	Matriz DOFA.....	49
	Economía Social.....	61
	Definición de términos.....	63
III	MARCO METODOLOGICO.....	67
	Tipo de investigación.....	67
	Diseño de la investigación.....	67
	Población y Muestra.....	68
	Población.....	68
	Muestra.....	69
	Técnicas de recolección de datos.....	69
	Instrumento de recolección de datos	70
	Validez y confiabilidad del instrumento.....	71
	Validez.....	71
	Confiabilidad.....	71
	Técnicas de análisis de datos.....	73
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	74
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
V	PROPUESTA	101
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
	ANEXOS.....	116

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO	pp.
1 Estructura de la matriz FODA.....	50
2 Ítem N° 1. ¿Sabe usted que es un plan estratégico?.....	75
3 Ítem N° 2. ¿Sabe usted que es un plan financiero?.....	76
4 Ítem N° 3. ¿Estaría dispuesto a establecer e implementar un plan estratégico para fijar objetivos, y establecer incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias?.....	77
5 Ítem N° 4. ¿Estaría dispuesto a establecer e implementar un plan financiero permanente, para medir el éxito de la empresa mediante la elaboración de indicadores?.....	77
6 Ítem N° 5. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?.....	79
7 Ítem N° 6. ¿Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros?.....	80
8 Ítem N° 7. ¿La gerencia de la empresa elabora planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión?.....	81
9 Ítem N° 8. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?.....	82
10 Ítem N° 9. ¿Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros?.....	83
11 Ítem N° 10. ¿Estaría dispuesto a recibir formación sobre herramientas de planificación estratégica financiera y gestión?	84

12	Ítem N° 11. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico financiero es una propuesta innovadora para una empresa de economía social?.....	85
13	Ítem N° 12. ¿Se ha definido formalmente la Misión de la empresa?.....	86
14	Ítem N° 13. ¿Se ha definido formalmente la Misión de la organización?.....	87
15	Ítem N° 14. ¿La empresa tiene definido cuáles son sus objetivos empresariales?	88
16	Ítem N° 15. ¿Se han definido adecuadamente las Políticas organizacionales de la institución?.....	89
17	Ítem N° 16. ¿Se han definido apropiadamente los Valores de la institución?.....	90
18	Ítem N° 17. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?.....	91
19	Ítem N° 18. ¿Se han determinado oportunamente las fortalezas organizacionales?.....	92
20	Ítem N° 19. ¿Se han determinado oportunamente las oportunidades organizacionales?.....	93
21	Ítem N° 20. ¿Se han determinado oportunamente las amenazas organizacionales?.....	94
22	Ítem N° 21. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para elaborar el producto de la empresa?.....	95
23	Ítem N° 22. ¿Se toman en cuenta las amenazas y oportunidades para fabricar el producto de la empresa?.....	96

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Ítem N° 1. ¿Sabe usted que es un plan estratégico?.....	75
2 Ítem N° 2. ¿Sabe usted que es un plan financiero?.....	76
3 Ítem N° 5. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?.....	79
4 Ítem N° 6. ¿Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros?.....	81
5 Ítem N° 8. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?.....	82
6 Ítem N° 9. ¿Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros?.....	83



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENTIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE
ECONOMÍA SOCIAL.**

Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.

Autor (a): Lara Yhonny Alberto

Tutor (a): Pedro Juan Ferrer

Fecha: Octubre de 2012.

RESUMEN

La Planificación Estratégica y Financiera Integrada esta orientadas a la Programación y el Control de los excedentes (utilidades), necesarios para impulsar a la empresa a un lugar prominente dentro de la sociedad, es por ello, que el objetivo central de este trabajo es Diseñar las fases metodológicas un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua. La presente investigación es de tipo descriptiva, sustentada en un diseño de campo; La población estuvo conformada por los cinco (05) asociados que conforman la organización en estudio y la muestra fue constituida por la totalidad de la población ya que la misma es finita. Para recabar los datos se empleó un instrumento de recolección de dato tipo “cuestionario” de 22 preguntas cerradas dicotómicas. Los resultados obtenidos por la investigación permitieron Formular las fases metodológicas para el diseño de un plan estratégico financiero con el propósito de fijar objetivos, y establecer incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias de la empresa, por lo que se recomienda elaborar un plan de formación en el área financiera dirigido sus asociados.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Planificación Financiera, Control y Gestión.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**METHODOLOGICAL DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FINANCIAL
AIMED AT IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE OF SOCIAL
ECONOMY.**

Case: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.

Author: Yhonny Alberto Flores Lara

Tutor of Content: Pedro Juan Ferrer

Date: October 2012

ABSTRACT

The Integrated Strategic and Financial Planning is oriented programming and control of surplus (profits), needed to drive the company to a prominent place in society, is therefore the objective of this work is to design methodological stages a strategic plan aimed at improving financial management practice of the Social Economy Enterprise "Diaz Bloquera Moronta 2012", RL, located in Council Revenga Municipality Aragua state. This research is descriptive, based on a field design, the population consisted of five (05) partners who make up the organization under study and the sample consisted of the entire population and that it is finite. To collect the data we used a data collection instrument type "question paper" of 22 dichotomous closed questions. The findings of the investigation allowed formulate methodological phases for designing a strategic financial plan for the purpose of setting targets and incentives for achieving targets based on company strategies, so it is recommended to develop a training plan in finance led his associates.

Keywords: Strategic Planning, Financial Planning, Management and Control.

INTRODUCCIÓN

•

La administración, se relaciona con todo lo que nos rodea, el término administración es amplio, aunque haya muchas definiciones del mismo. Cada empresa limita o amplía las funciones administrativas de forma determinada. Esto sigue a que la disociación de funciones es un fenómeno que se realiza en las empresas según el volumen y la conveniencia de la propia organización. Todo el enfoque anterior de la administración está orientado hacia las organizaciones empresariales, pero administrar es algo que puede realizarse en cualquier clase de organización, ya sea pública o privada. Los principios básicos de administración son comunes a todas las organizaciones; la definición y el contenido de administración es igual para todas también.

Las empresas nacen para satisfacer necesidades y administrar recursos. La administración como un proceso exige, entonces, que se determinen cuáles son los espacios para administrar. Administrar implica planificar, organizar, dirigir al personal, coordinar y controlar. Sin embargo, la idea de que todas las organizaciones deben regirse por unos principios generales se encuentra ya en los primeros autores de la administración. Por consiguiente, en esta materia no existen unas leyes de aplicación inflexibles, sino unas condiciones que han de tomarse como recomendaciones, adaptándolas a cada caso conscientemente.

Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficazmente las organizaciones, bien sea públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en estas empresas.

Tomando en cuenta uno de los procesos administrativos, la planificación, se ejerce cuando los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, metas y objetivos. Dentro de los tipos de planificación existen: a) planificación estratégica, b) planificación táctica, c) planificación operativa. Ahora bien, la planificación estratégica, además de ser un proceso riguroso, requiere preocupación, conocimiento, estimaciones. La misma, da la impresión de una dirección segura a los administradores empresariales y a los no empresariales cada persona como ser viviente y racional, también es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, de mirar hacia delante; reducir las actividades superpuestas y antieconómicas, descubrir el desperdicio y las ineficiencias; establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control.

Asimismo, antes de iniciar cualquier función administrativa, es imprescindible determinar los resultados que intenta lograr un grupo social, razón por la cual para llevar a cabo los objetivos propuestos se necesita decidir qué debe hacerse, cuándo, cómo ha de hacerse y quién lo hará, es decir, realizar planes y ello constituye la planeación que es la concepción anticipada de una acción que se pretende realizar. Por esta razón el talento humano es un factor tan importante dentro de cualquier unidad social que actualmente se habla de administración por objetivos, al trabajador se le debe dar premios por logros obtenidos, los gerentes y los subordinados definen en conjunto su metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de los miembros.

La planificación guía la actividad gerencial y motiva el orden en la persona, todo enmarcado dentro del ámbito racional que debe guiar las acciones del ser humano. Así la modernización de los procesos administrativos implica la adecuación

a las nuevas tendencias organizacionales, de vanguardia y con alto grado de flexibilidad a los cambios de las variables del entorno.

En consecuencia, la presente investigación pretende desarrollar un “Diseño metodológico de un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión de las empresas de economía social”. Caso: Bloquera Días Moronta 2012, R.L, el cual surge como una necesidad de generar una política estratégica sólida, con proyección competitiva a mediano y largo plazo, basada en el análisis de la realidad, persiguiendo como propósito fundamental el aumento de la productividad y la competitividad de la organización. El mismo se realizará con la participación y apoyo de los asociados de la unidad de producción y tomando en consideración factores y necesidades del entorno, lo que permitirá garantizar la sostenibilidad de proyecto en el tiempo.

En definitiva el contenido del trabajo de grado está estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, enmarca la descripción del problema planteado, así como la formulación e indicación de los objetivos tanto generales como específicos y la justificación.

En el Capítulo II, Marco Teórico: hace referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales y una breve definición de términos básicos.

En el Capítulo III Marco Metodológico: es el que contiene todo lo referente al tipo de investigación, diseño, seguido de la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y por ultimo las técnicas de análisis de datos.

En el Capítulo IV, se presentó el análisis e interpretación de los resultados, tomando en la estadística descriptiva, cuadros y gráficos, los cuales generan las bases que sustentan la propuesta.

Luego se presenta las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos y posteriormente se presenta la propuesta del estudio realizado.

Finalmente se muestra la Bibliografía y los anexos pertinentes a la investigación.

•

CAPÍTULO I

El problema

Planteamiento del Problema.

En el presente proceso de ajustes de la economía en Venezuela, las empresas de economía social son agentes económicos fundamentales por sus aportes en los ámbitos del consumo, producción y distribución de bienes destinados a satisfacer necesidades, los cuales contribuyen al desarrollo económico y social del país.

En el mismo orden de ideas, Tovar (2006), argumenta:

La pequeña y mediana industria, las microempresas y las asociaciones cooperativas vienen a constituirse en fuentes generadoras de empleos y de inversiones. Son elementos dinámicos de la economía, al impulsar el desarrollo nacional, regional y local que conlleve a una distribución equitativa de la riqueza y por ende a una estabilidad social en el país (p.5).

En Venezuela hay un sector que ha captado un gran interés por parte de los diferentes grupos económicos: la pequeña y mediana empresa (PYME). La importancia de ésta radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existe en nuestro país. Por comentar algunas estadísticas: el 98% de las empresas son PYME (incluidas las microempresas), ocupan al 64% del personal de la planta productiva del país. (Bolaños, 2011), además aportan más 50% producto interno bruto nacional. (Riera, 2011).

Ahora bien, en los últimos años, los sistemas económicos de distintos países han mostrado interés hacia una categoría específica dentro de las empresas, referida a las unidades de producción bajo el conocimiento cooperativo, por considerar que contribuyen de manera importante al desarrollo económico, por su gran capacidad y potencial en la generación de empleo e ingreso. Las cooperativas existen en todo el

mundo, son parte muy importante de las economías de los países de Europa, África, Asia, Australia y América Latina, favorecen el desarrollo económico de todos los sujetos que integran la sociedad; es decir conllevan a cambiar los niveles de vida de cada una de las personas, aumentan los niveles de productividad mediante la inversión en la producción de bienes y servicios entre otros aspectos.

Es importante señalar que, en Venezuela, el cooperativismo surge como resultado de la influencia de los inmigrantes Europeos residentes en el país, y se ha formado con las experiencias de los diversos movimientos cooperativistas de Europa. La primera cooperativa en Venezuela nace en 1903, organizada por carpinteros en la ciudad de Porlamar, estado Nueva Esparta y se denominó "Sociedad de Cooperativas de Ahorro y Construcción de Porlamar", más tarde, en el año 1966 surge la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOO), organismo coordinador de las políticas del Estado, en relación al movimiento cooperativo, que existe actualmente.

En el mismo orden de ideas, el Estado Venezolano en los últimos años ha estado impulsando las Empresas de Economía Social, llamadas también empresas solidarias o populares, por medio del nuevo modelo de desarrollo económico y social denominado enmarcado en el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007- 2013.

Asimismo, las Empresas de Economía Social, específicamente las cooperativas son unidades susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción: materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; como escasez o dificultades de abastecimiento de materia prima e insumos, nacional e importada, compras nerviosas, pagos elevados por fletes sobre compras, almacenamiento de materia prima e insumos en exceso, daños generados en los materiales por interrupción de la producción, mano de obra inactiva,

capacidad instalada ociosa, como alquileres, depreciación de la maquinaria y equipos, gastos por seguros, servicios públicos e incremento de las tasas de interés, entre otros.

Sin descartar el impacto que ha tenido sobre estas empresas, desde hace algunos años, el cambio tecnológico acelerado, mercados cada vez más globalizados, ambientes altamente competitivos, exigentes normas de calidad, exigencias ambientales, tasas cambiarias fluctuantes y particularmente, un medio lleno de incertidumbre que afecta la demanda, los suministros, los recursos humanos y financieros, imposibilitando el logro de sus objetivos y metas planeadas.

Ante tales circunstancias, una de las exigencias actuales de las Empresas Cooperativas es la de emplear herramientas de gestión, como la Planificación Estratégica Financiera Integrada, orientadas hacia la Planificación y el Control de los excedentes (utilidades), necesarias para impulsar a la empresa hacia un lugar prominente dentro de la sociedad, pues la base del éxito de cualquier empresa depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.

El seguimiento lógico del proceso de la planificación estratégica provee a las organizaciones una metodología que les ayuda a determinar su capacidad financiera y de recursos humanos para implementar el plan. Luego de completar el proceso de la Planificación Estratégica Financiera Integrada, las organizaciones habrán desarrollado una herramienta que no sólo sirve como una revisión de la realidad, pero que también es útil como base para el desarrollo del plan operativo anual, el establecimiento de metas de recaudación cuantificables y prioridades para los años venideros, y para la medición del éxito de la organización. En la planificación estratégica financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico.

Con referencia a lo anterior, la Empresa “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., es una unidad de producción recién constituida, cuyo objeto es fabricar bloques de concretos a un precio accesible. El proceso llevado a cabo por la empresa para planificar se ha realizado de manera informal, debido a que el mismo se conduce en base a la confianza en sus asociados y con conveniencia personal, esto demuestra, que la cooperativa no cuenta con una planificación estratégica financiera; por lo tanto se evidencia la necesidad de un plan adecuado, para que la empresa utilice mejor los recursos y así poder fabricar bloques de concreto de mejor calidad. (Moronta, Y. entrevista personal, abril 3, 2010).

Por las consideraciones anteriores, las posibles consecuencias de la falta de planificación estratégica financiera en la unidad de producción “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., serían: exceso de situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la administración de la organización, falta de guía de acción clara y precisa y peligrosa visión a corto plazo (ausencia de un plan de actividades), falta de criterios para decidir nuevas inversiones y gastos a realizar y de control, desperdicios que repercuten en pérdidas económicas múltiples, la incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades (desperdicio de oportunidades), además de deducir potencial al desarrollo y fortalecimiento financiero de la empresa (desperdicio de dinero), lo que exigirá más tiempo para resolver las situaciones conflictivas (desperdicio de tiempo).

Dentro de este marco, se desarrollará un “Diseño metodológico de un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión de las empresas de economía social”. Caso: Bloquera Días Moronta 2012, R.L., R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua. Por tal razón, la presente investigación considera dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar metodológicamente un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua.

Objetivo Específicos:

- Diagnosticar la situación existente desde el punto de vista gerencial en el proceso de planeación estratégica financiera de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L.

- Establecer los elementos estratégicos que permitan el diseño de un plan estratégico financiero integrado para una empresa de economía social bajo el conocimiento cooperativo.

- Formular las fases metodológicas para el diseño de un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua.

Justificación de la Investigación

La importancia y relevancia de la investigación, se basa en la imprescindible necesidad de Diseñar metodológicamente un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L, ya que este tipo de empresa son nuevas en el país, además de ser susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción, y particularmente expuestas a un medio lleno de incertidumbre.

Es importante resaltar, que el proceso de planificación de la empresa en estudio, se realiza de manera informal, es decir, el mismo se conduce en base a la confianza en sus asociados y con conveniencia personal.

Ante tales circunstancias, una de las exigencias actuales de las empresas de economía social, es la de emplear herramientas de gestión, como planificación estratégica financiera integrada. En definitiva ello va a beneficiar a la institución puesto que se define claramente el propósito de la organización, además permite establecer metas y objetivos realistas consistentes con su misión, dentro de un marco de tiempo definido y por último traduce el plan estratégico en proyecciones financieras de las necesidades y la capacidad de recursos disponibles.

En el mismo orden de ideas, la presente investigación constituye un aporte en los siguientes aspectos:

Relevancia Social: Contribuirá en el enriquecimiento de conocimientos a profesionales, estudiantes e investigadores.

Relevancia Institucional: Igualmente será de gran beneficio para los usuarios de la institución, motivado a que después de que la gerencia siga líneas establecidas en el plan, mejorara la gestión administrativa, financiera, procesos de producción, entre

otros, obteniendo un bien de mejor calidad; así mismo dicha metodología podrá ser aplicada por otras organizaciones empresariales con características similares a la empresa en estudio.

Relevancia Teórica: Esta investigación servirá como marco de referencia para estudios que se ubiquen en esta línea de investigación. La misma genera un aporte a la ciencia económicas y sociales lo suficientemente actualizado, que sirva de antecedente para aquellos investigadores que se interesen en llevar a cabo estudios similares. Además

Partiendo de lo anterior, el presente estudio es un aporte a la Universidad de Carabobo, específicamente a la Dirección de Estudios de Postgrado de Facultad de ciencias Económicas y Sociales (FaCES), ya que se traduce en la producción de conocimiento enmarcado en la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO REFERENCIAL O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Antecedentes de la Investigación

El marco teórico es fundamental para la investigación, en él se incluyen antecedentes relevantes como punto de partida, permitiendo a su vez el avance de nuevos conocimientos.

En este orden de ideas, es importante incorporar el estado del arte del conocimiento relativo al tema de estudio, es por ello que el propósito de los antecedentes de la investigación es dar a conocerlo a través de investigaciones previas que contribuyen con la solución del problema de investigación con carácter científico.

Ahora bien, como antecedente de la investigación, se mencionan los siguientes:

M. Constantino. (2009), realizó un trabajo titulado “Modelo de planificación financiera a largo plazo para la empresa Comunitel C.A”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Mención Finanzas de la Universidad de Carabobo. La presente investigación se realizó, con el objetivo de desarrollar un modelo de planificación financiera a largo plazo para la empresa Comunitel C.A, como herramienta eficaz para la selección de acciones por parte de los inversionistas o directivos de la empresa, brindándole con ello una información válida para la toma de decisiones. Este estudio se desarrolló dentro de la modalidad de proyecto factible, basado en un diseño de campo no experimental. La población estuvo constituida por el personal directivo de empresa Comunitel C.A, quedando la muestra representada por tres (03) directivos de la empresa (presidente,

vicepresidente y director), es una muestra no probabilística y de selección por criterio, a quienes se les aplicó un cuestionario de preguntas cerradas. Al analizar los resultados se concluyó, que es importante 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 permitirá la concreción y cuantificación de objetivos y metas a todos los niveles, así como la coordinación y el control de los mismos.

En este sentido, Andarcia L. y Márquez J. (2009), realizó una investigación titulada “Gerencia estratégica financiera en las organizaciones”, presentada ante la Universidad de Oriente para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, la cual tiene como objetivo analizar los elementos involucrados en el proceso de gerencia estratégica financiera en las organizaciones, la misma esta sustentada en una investigación documental a un nivel descriptivo. Teniendo como conclusión, que es necesario un proceso de planificación, implantación y evaluación estratégica financiera en las organizaciones, que permita tomar decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles, la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades, es decir, un análisis del entorno y de los recursos que le permitan establecer misiones, objetivos y metas financieras en términos de rentabilidad y creación de valor.

Por otra parte, Toro, N. (2010), presentó un trabajo de grado llamado: Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de COMTRACA C.A. ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo. Desarrollado en la Universidad de Carabobo- Campus Bárbula. El método de investigación es de campo descriptivo, ya que los datos recolectados fueron directamente tomados de la realidad objeto de estudio. El cuestionario y la observación directa fueron los instrumentos utilizados para la recolección de datos los cuales facilitaron información referente al diagnóstico actual de los procesos y actividades financieras de COMTRACA C.A. ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo, así como los elementos internos y externos que intervienen los procesos y actividades financieras de la organización en

estudio, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos planteados en el capítulo I de la investigación. El cuestionario fue aplicado en la técnica de la encuesta en escala de Likert a los quince trabajadores que conforman el equipo del área administrativa. Como resultado del estudio se pudo determinar que la gerencia de COMTRACA C.A no tiene como política llevar desarrollar y ejecutar planes estratégicos que le permitan el manejo eficiente de los recursos de la empresa, además se pudo observar que la empresa tiene deficiencia en el manejo del flujo del efectivo y que la información financiera no es oportuna para determinar la adecuada toma de decisiones.

En el mismo orden de ideas, Parra R. (2011), realizó un trabajo titulado “Plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del municipio Valencia del estado Carabobo”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención: Gerencia de la Universidad de Carabobo. La presente investigación se realizó, con el objetivo de Proponer un Plan Estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) Familiares del municipio Valencia del estado Carabobo.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de 10 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC). Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos.

La información recabada a través de estos instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación. Luego de haber obtenido los datos se presentaron las conclusiones entre ellas: Las PyMEs

familiares carecen de herramientas gerenciales que le permitan optimizar sus procesos administrativos, y por ende las hagan mas eficientes, productivas y competitivas en el mercado carabobeño, no cuentan con manuales de normas y procedimientos que plasmen de manera clara y precisa la manera en que debe realizarse las actividades administrativa, la gerencia de la PyME familiar compuesta por miembros de la familia carecen de técnicas y capacitación gerencia. Por lo que se recomienda capacitar a la gerencia en el área de la planificación estratégica y técnicas gerenciales

Las investigaciones antes citadas poseen similitud con el estudio planteado por estar relacionadas con las variables de investigación, además las mismas brindan un aporte netamente bibliográfico y documental en cuanto al tema tratado. De tal modo que, estos estudios ofrecen un importante aporte en cuanto a las técnicas utilizadas en el momento de elaborar el diagnóstico de la situación gerencial de la empresa en estudio. Del mismo modo permiten analizar, identificar y evaluar los procesos para medir el grado de la gestión desarrollada, en términos de Eficiencia, Eficacia, Economía e Impacto. En resumen los antecedentes planteados sirven de referencia para el diseño metodológico de un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión de las empresas de economía social.

Bases Teóricas

Las bases teóricas del presente proyecto vienen dadas por los siguientes tópicos que a continuación se mencionan:

Administración

La administración constituye uno de los elementos más resaltantes de la actividad del hombre, dado que se ocupa del establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Por ello, además de la conservación de ambientes de trabajos adecuados

para que las personas agrupadas puedan desenvolverse de manera más agradable, eficaz y eficientemente para alcanzar tales objetivos. Al respecto, Alves (2003) refiere que la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos planteados.

Ciertamente, la tarea de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en una acción de desarrollo organizacional por medio de planteamientos, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con la finalidad de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por lo que, la administración contribuye al desempeño y dinámica de las organizaciones, abarcando procesos científicos que conllevan al desarrollo organizacional.

Dentro de este contexto, Chiavenato (2003), señala:

La administración es considerada una importante actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones, cuya tarea básica es hacer las cosas mediante las personas, con los mejores resultados, buscándose el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia (p. 240).

En correspondencia a lo anterior, se puede inferir que la administración tiene una finalidad específica en todas las organizaciones laborales, la diferencia estaría en el contenido y la misión de cada institución. Además, la administración implica previsión, organización, dirección, coordinación y control de trabajos realizados en toda organización, pues ésta debe buscar los mejores resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

Desde luego, es una sociedad de organizaciones, donde la complejidad y la interdependencia de las organizaciones constituyen un aspecto crucial, la administración sobresale como factor clave para el mejoramiento de la calidad de vida para la solución de los problemas. En otras palabras, la administración incide en el desenvolvimiento de las actividades individuales y profesionales - laborales.

En tal sentido, Thomas (2002) expresa que “la administración puede definirse como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar su objetivo, fundamentada en la habilidad de conducir sus integrantes” (p. 459). En el mismo orden de ideas, Olley (2002), considera “la administración como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en que las personas laboran o trabajan en un grupo y alcancen como eficiencia metas seleccionadas” (p. 509).

Asimismo, la tarea de la administración es además de dirigir a las personas, capacitadas para la acción humana conjunta, hacer que su fuerza sea eficaz y que sus debilidades sean insignificantes. Esta es la esencia de la organización y la razón de que la administración sea el factor crítico determinante. Por tal razón, la misma puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad ésta será más necesaria. En fin, la administración puede ser considerada como un campo de ciencia aplicada, en el que se puedan aplicar los métodos de investigación científica, no obstante, para efectos de este estudio se abordará la administración de recursos humanos.

Características de la Administración

Entre las características más importantes de la administración se puede señalar que ésta es aplicable en todo tipo de corporación y a los administradores en todos los niveles además de ocuparse del rendimiento; aspecto que implica el logro de la eficacia y la eficiencia. Lo dicho ahora la necesidad de mencionar otros aspectos

fundamentales que caracterizan el proceso administrativo, Claude (2002), señala al respecto:

- La Universalidad: Existe en cualquier grupo y es susceptible de aplicarse a cualquier organización social (en un hospital, en un evento deportivo, empresa, organismo público etc.).

- El Valor Instrumental: Por ser eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- Unidad Temporal: Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

- Amplitud del Ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- Especificidad: Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

- Interdisciplinariedad: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Teoría de los procesos administrativos

La presente investigación se sustenta en la Teoría de los procesos administrativos ya que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales, las cuales es conveniente, describir y estudiar cada una de ellas separadamente. Aunque en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones principales: Planificación, organización, dirección y control.

Ditcher (2002) establece siete funciones básicas para el gerente: toma de decisiones, planeación, creatividad, emociones, motivación, trabajo en grupo y comunicación; por otro lado Stoner (2003) sólo habla de cuatro funciones específicas: “la planificación, la organización, la dirección y el control” (p. 11), indicando si la función de comunicación y toma de decisiones forma parte del proceso de dirección, por lo cual el gerente debe demostrar habilidades especiales en este aspecto.

Con respecto a lo señalado por Stoner, puede indicarse que la dirección guarda relación con el proceso llevado a cabo en la organización para establecer metas y el curso de acción adecuado para alcanzar la planificación, la cual es definida por Robbins (2002) como aquella que “comprende la definición de objetivos o metas de las organizaciones, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas

metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para iniciar y coordinar actividades” (p. 59).

De lo expuesto se puede decir que la planificación se refiere al que hacer y al cómo hacerlo; define el rumbo y da sentido a la institución.

Planificación

Robbins y De Cenzo (2002), definen la planeación como “la definición de objetivos o metas de la organización el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades” (p. 9). De esta manera, la planeación se ocupa de los fines al igual que de los medios.

Davis y Newstrom (2002), conciben dos tipos de planificación; la formal y la informal. La planeación formal es aquella donde se formulan objetivos específicos para cubrir períodos amplios de gestión. Casi siempre estos objetivos a mediano y largo plazo van acompañados de programas de acción para definir claramente la trayectoria que quiere tomar la institución para llegar, de donde está. A dónde quiere llegar. A su vez, la planeación informal es aquella donde nada se escribe y los objetivos se comparten poco o no se comparten con los otros miembros de la organización.

Robbins y De Cenzo (2002), consideran que los gerentes deben involucrarse en la planeación, debido a que proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas, la redundancia y establece los estándares para facilitar el control. La planeación establece el esfuerzo coordinado y a su vez la orientación de las actividades a cumplir en la organización. Cuando todos los que están involucrados sepan hacia donde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr el objetivo, entonces pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con

otros y trabajar en equipo. La falta de planeación puede impulsar la improvisación y de este modo evitar que la institución se dirija eficientemente hacia sus objetivos.

Es por ello, que la planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a ver hacia futuro, anticipar los cambios, considerar al impacto del cambio y desarrollar las respuestas adecuadas.

Principios de la Planificación

Para realizar una planificación se deben tener en cuenta ciertos principios, los cuales describe Ocanto (2003), de la manera siguiente:

- *Racionalidad*: principio que debe llevar al planificador a plantear objetivos reales y precisos, así como también a lograr la más efectiva utilización de los recursos.

- *Previsión*: donde se establecen los plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican teniendo en cuenta las necesidades de recursos tanto humanos como materiales.

- *Coherencia*: implica la existencia de coordinación en los diferentes planes para evitar esfuerzos innecesarios y orientarse hacia el objetivo deseado.

- *Flexibilidad*: este interesante principio, comenta el autor, define un buen plan. En esta medida sugiere la presencia de mecanismos de ajuste que permitan adaptar el plan a cualquier cambio.

- *Continuidad*: implica que no se deben abandonar metas aun cuando se formulen nuevos planes.

- *Sencillez*: la sencillez implica la fácil comprensión de lo planificado; en este sentido se debe presentar con la mayor claridad para no dificultar su ejecución.

- *Comparabilidad*: para un control efectivo de los planes es necesario que sean comparados con la realidad, ya que dicha comparación genera información de lo ocurrido y es base para la elaboración de planes futuros.

- *Estandarización*: la homogeneización de procedimientos, programas y productos es necesaria y ayuda a que los planes sean más claros y sencillos.

- *Participación*: según este principio el plan debe nacer de todos aquellos que deberán aunar sus esfuerzos para ejecutarlo, todo lo cual garantiza una aceptación y mayor probabilidad de éxito.

La Organización

La organización, es definida por Chiavenato (2003) como: “el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una institución, de tal manera que puedan alcanzarse las metas organizacionales” (p. 120).

En este sentido, es conveniente destacar que el proceso de organización tiene que ver con la división del trabajo; por tal motivo resulta decisivo tomar en cuenta las habilidades que tienen los trabajadores, ya que algunas actividades requieren que los empleados cuenten con habilidades muy desarrolladas, por lo que se hace necesario que el proceso de selección de personal sea altamente eficiente.

Como bien se observa, la estructura organizacional describe el mando de la organización; y por otro lado, Robbins y De Cenzo (2002) plantean que el proceso tiene que ver con división del trabajo, autoridad, poder y sobre todo con los valores de la organización de la empresa.

Para poder estructurar y asignar tareas y actividades, la función administrativa de la organización tiene relación muy directa con el estudio e implementación de los canales de comunicación con las formas de influencia y con las líneas de autoridad.

Se organiza, por tanto, cuando se establecen relaciones continuas de autoridad, de coordinación y de interacción entre las personas que integran la empresa; relaciones tanto horizontales entre los diversos sectores como verticales entre los sucesivos niveles jerárquicos.

Considera el autor en referencia que para organizar hay que seleccionar la clase de estructura que la empresa necesita y saber la manera de lograrla. Organizar no puede ser un fin en sí mismo, sino un medio para lograr que todas las actividades de la empresa se desarrollen bien; con una buena estructura esto se podrá lograr; si la estructura es errada, no será posible lograr los fines de la empresa.

Urwick (2002), define la función de la organización como “la división de todas las actividades que son necesarias para cualquier fin y la disposición de las mismas en grupos que se asignan a individuos” (p. 216).

Por otra parte, Barnard (2002), dice que es un sistema de actividades de dos o más personas conscientemente coordinadas.

Antes de pensar en cualquier forma de organizar la empresa, debe pensarse en la empresa en sí, en conocer bien sus objetivos, en saber si se responde realmente a las exigencias de los clientes o usuarios, a los avances tecnológicos, a los aspectos ambientales y sociales, a los recursos con que se cuente, a los factores humanos, etc. una vez conocidos plenamente estos aspectos de la empresa, entonces si se puede pensar en los aspectos relativos a la estructura de la misma.

Drucker (2002), expresa:

Se requiere un análisis muy profundo de las actividades, de las decisiones y de las relaciones de la empresa para poder encontrar la clase de estructura que ella requiere. Las actividades, decisiones y relaciones varían mucho de una empresa a otra y, por tanto, no se puede hablar de un modelo standard de estructura, porque cada empresa necesita la suya propia, según la clase, magnitud, nivel y frecuencia de sus actividades, decisiones y relaciones (p. 25).

En tal sentido, el diseño organizativo requiere que se conozca previa y permanentemente las condiciones que hacen relación con los factores ambientales, con los aspectos tecnológicos y con las estrategias particulares de la empresa.

Por eso, la labor de organizar no es una labor estática, como no lo es la de planeación; no se planea y se organiza una sola vez, sino que es necesario estar planeado y organizado, o reorganizado, permanentemente. Son procesos dinámicos, no estáticos. Naturalmente que deben desarrollarse dentro de una adecuada y necesaria estabilidad. Esta estabilidad es cada vez más difícil de lograr y mantener en estos tiempos, porque el mundo actual está sometido continuamente, y cada vez con mayor énfasis, a cambios económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.

De allí que es de la naturaleza de la organización el que esté constituida por organizaciones más pequeñas, de modo que es un sistema organizado compuesto de partes a su vez organizadas e interrelacionadas. Una organización grande es la combinación de organizaciones pequeñas, dentro de las cuales pueda hacer adecuada comunicación, comportamiento cooperativo, conocimiento mutuo y acción conjunta.

La función de dirección implica mando, influencia y sobretodo motivación para que los subordinados realicen tareas esenciales. En este proceso, las relaciones resultan fundamentales en las actividades de la dirección.

Stoner (2003) plantea como elementos del proceso directivo:

- Organizar y dirigir.
- Crear un ambiente favorable y contribuir personalmente al perfeccionamiento constante del plan de estudio.
- Merece la confianza y colaboración del personal.
- Delegan autoridad y responsabilidad.
- Tomar decisiones y fijar normas de trabajo.

Estos elementos como se evidencia, integran una serie de acciones que de manera concreta van a responder al funcionamiento de una organización de una forma integral y bajo un esquema holístico donde el recurso humano tiene una alta significación.

Dirección

Para que la institución pueda operar satisfactoriamente, es decir, coordinadamente se requiere una autoridad integradora suprema, pero también jerarquías intermedias.

Por su parte, Jiménez (2002), estima que todos los niveles de autoridad demandan para actuar una acertada dirección, puesto que ella no es patrimonio exclusivo de superioridad sino que es responsabilidad inherente a todos aquellos cargos, en la cadena gerencial, que tengan algún grado de jerarquía. El viejo criterio de la dirección única ha sido superado, puesto que se considera que la centralización de ella es imposible, y ha sido reemplazado por la consecución de equipo, que no significa responsabilidad conjunta, sino estudio y discusión de decisiones de manera cooperativa, o por la dirección por objetivos.

De igual forma, Hall (2003), señala que la dirección en equipo, para ser efectiva y no convertirse en un sistema anárquico y desintegrado de toma de decisiones y de realizaciones, debe organizarse adecuadamente.

Es así como el organizar, la dirección en equipo el gerente sigue manteniendo la responsabilidad por el todo, pero delega funciones en los demás miembros de la organización; tanto en el desarrollo de propósitos, metas y en la toma de decisiones.

En consecuencia, en un sistema como el descrito anteriormente se evita la centralización de las decisiones, lo cual cuando ocurre hace más complicada, la tramitación de la problemática institucional, obligado a que se resuelva a niveles superiores.

Control

El control en la organización constituye un proceso administrativo que ayuda a mantener a la institución, en condiciones de funcionamiento tales que pueda lograr sus objetivos eficientemente, por lo tanto no debe ser entendido solamente en el sentido coercitivo o restrictivo, sino desde un punto de vista positivo. Es así, como el proceso de control administrativo se considera como uno de los de más difícil ejecución, por los problemas que plantea en lo que al cuerpo social se refiere. Al respecto, Melínkoff (2002), manifiesta:

... es el control el que determina si las cosas se están haciendo tal como se ordenaron y si se está cumpliendo con lo previsto, como es natural, esos resultados pondrán en evidencia lo que acontece, pudiendo crear reticencias, temores y malestar dentro del personal... (p. 61)

De allí que se haga necesario, entonces, crear y lograr un ambiente de cooperación, con la finalidad de suavizar el objetivo esencial de este proceso ante la opinión del personal.

Por otra parte, el control ha sido definido por diversos autores, que tratan de especificar el contenido y objetivo esencial de este proceso. Entre estos autores que conceptualizan el control se encuentran los siguientes:

Ulecía (2003), define este proceso como “la función administrativa que se encarga de medir los resultados actuales y pasados, en comparación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (p. 299).

Igualmente Urwick (2002), expresa “este proceso se condiciona totalmente a una serie de factores y situaciones ajenas a la esencia misma de aquél y casi llega a identificarla con la propia actividad administrativa” (p. 124).

Además, Ducker (2002), argumenta sobre el control “es un proceso de la función administrativa. Se aplica por igual a todos sus actos, a las cosas y productos, a las personas y aún al propio gobierno de la empresa, como a sus funciones básicas” (p. 75).

Entre las diversas definiciones propuestas por los autores citados, se evidencia que el control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planteadas, así como también, ayuda a los gerentes a hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización.

Así mismo, Audirac (2003) señala que la función de control conlleva a cuatro elementos básicos:

- Establecen estándares de desempeño.
- Miden los resultados presentes.
- Comparan estos resultados con las normas establecidas.
- Toman medidas correctivas cuando se detecta desviaciones.

Tal como se observa, la función de control asegura que la organización no se desvíe de las metas establecidas, y se pueda cumplir junto con las otras funciones administrativas un desarrollo organizacional óptimo, al encauzar los cambios que guardan relación con este proceso.

De acuerdo a Vegas (2002). El Control posee cuatro grandes pasos o elementos básicos que son los siguientes:

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir los resultados presentes.
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas.
4. Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

Es importante señalar que una vez explicadas las funciones del proceso administrativo, se hace necesario abordar con profundidad la Organización como basamento fundamental del presente estudio. Es en ella donde surgen los comportamientos, los mitos, simbolismos, rituales, las formas de hacer las tareas, los valores, las creencias etc. que conforman la cultura organizacional, la cual representa la médula de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Tal abordaje, obliga a utilizar una herramienta contemporánea de la dinámica administrativa denominada Análisis Administrativo; el cual se puede definir como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel micro-analítico como a nivel macro-analítico; es decir, el examen exhaustivo de los Planos Organizativo Dinámico, Funcional, Estructural y Comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias.

El Plano Organizativo Dinámico proviene de los postulados que hiciera el tratadista Luther Gullick, pionero de la Escuela Clásica de la Administración quien

sostuvo que en una organización debe haber ciertos principios administrativos, a saber: Planeación, Organización, Staff o Dotación de Personal y Asesoría, Dirección, Control, Reporte, y Presupuesto. En el momento en que realizamos una investigación específica de lo que corresponde al Plano Organizativo Dinámico, nos enfocamos en el cumplimiento eficiente y eficaz de cada uno de tales postulados.

En el Plano Funcional se investiga cómo y de qué forma realiza la organización sus actividades productivas, para lo cual el Analista se puede valer de herramientas tales como los organigramas, sociogramas, cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros. Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.

En el Plano Estructural, como se señala al principio del presente Capítulo, la Administración ha conformado su teoría, basándose en algunas organizaciones como la Iglesia Católica y el Ejército, entre otras, las estructuras basadas en estas organizaciones, en su momento, funcionaron pero que, sin embargo, traídos a nuestros días parecieran no adaptarse a nuestro tiempo y espacio. Una de las características de la Administración actual, es el cambio constante; el cual se aplica a éste plano estructural, es por ello que las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al usuario un servicio que cumpla sus expectativas.

En lo referente al Plano Comportamental, es importante señalar que el recurso más valioso de las organizaciones es el Humano. Los investigadores actuales prestan una especial atención a este factor como uno de los más críticos en la gestión de una empresa. Las relaciones interpersonales, tanto formales como informales, son las que se investigan en este plano; ya no observando al humano como una simple máquina productiva, sino como una de las partes más importantes de la empresa a la cual hay que mantener y desarrollar. Las empresas actuales, conscientes de la importancia del

recurso humano, implementan programas de Desarrollo Organizacional, junto con una efectiva capacitación técnica, con el fin de preparar para el cambio a sus miembros.

Gerencia

Según Ruiz (2002), expresa “un punto básico con relación a la naturaleza de la gerencia es la estrecha interdependencia a todas las actividades envueltas en el logro de un objetivo” (p. 43)

Al respecto, Sallenave (2002), expone “La gerencia de cualquier operación es, pues, cuestión de amoldar actividades específicas en unas, no obtenidas el logro de la eficacia en otras”. (p.756). En el proceso gerencial las actividades específicas deben mezclarse en un sistema, de un todo operativo, determinándose el funcionamiento de las partes específicas por las necesidades del conjunto. Es la acción de subordinar las partes al todo, a veces a costa de su eficacia individual, es característica esencial del sistema operativo.

En efecto Stoner y Wankel (2002) expone:

Lo que comúnmente llamamos la cadena de mando no es otra cosa que la cadena de sistema operativo; esta cadena de sistema se organiza de suerte que los productos finales de estos sistemas en un nivel escalón dado conviertan en elemento de sistema operativo del nivel inmediatamente superior. (p. 33).

El gerente imbuido del concepto estático enfoca toda acción gerencial meramente como una cuestión de aplicar principios, conceptos y técnicas que emanan el patrón ideal algunas personas resumen que aplicar estos principios lógicamente invariablemente habrá de lograr los mejores resultados o habrá de encontrar la solución más apropiada al problema.

La gerencia no comprende únicamente decisiones del gerente, sino también las decisiones de todos los niveles situados bajo él, comprende los procedimientos formulados por sus auxiliares inmediatos y todas las adaptaciones que se formulen por los niveles inferiores sucesivos.

Así tenemos que la noción operativa de la gerencia abarca el proceso de tomar decisiones y los distintos métodos en los niveles superiores, así como la maquinaria para tomar decisiones adecuadas y establecer procedimientos operativos más detallados para todos los escalones inferiores bajo la jurisdicción del gerente.

En este sentido, Robbins, (2002) expresa:

La acción gerencial está subordinada a la naturaleza del objetivo más bien que orientada hacia patrones ideales; que pueden o no ser adecuados. Presupone, además, que cada problema o situación tiene algunos elementos que son únicos y que cada uno por lo tanto debe ser evaluado por su propio marco. (p.80).

Este marco esta cambiado continuamente bajo el impacto de la acción gerencial. Este enfoque rechaza la posibilidad de desarrollar patrones ideales para resolver problemas de gerencia. La actividad de gerentes y trabajadores esta guiadas por las percepciones del papel que se deben desempeñar, es decir, la manera en que piensan que debe actuar en sus propios puestos y como otros lo harán en los suyos, los gerentes desempeñan diferentes funciones deben adaptarse con la finalidad para cambiar de uno a otro con suma rapidez.

Planeación Estratégica

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. Sallenave (2002), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para

el periodo siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Evolución de la Planificación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

La aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles

de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultura, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir de las Decisiones Actuales

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para logrado.

Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así

obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados

con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo que no es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas de Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos

elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación de Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Planificación Estratégica: Utilización del Proceso

La planeación estratégica, como el proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es

modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las

áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Análisis de las Fortalezas y Limitaciones de la Organización

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El Análisis Interno Implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony citado por Olley (2002), define como el resultado de “... el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos”. Y Chandler citado por Lepawsky (2003) define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus

objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Orígenes de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos y Finalidades de la Planificación Estratégica

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración.

Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación. La “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la

alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas de Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en sub estrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo de los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.

Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

Recursos Humanos y Planeación Estratégica

Una planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos (RRHH).

Existen tres formas en que el departamento de RRHH. puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

Oportunidades y amenazas externas: la administración de RRHH. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia,

cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

Fuerzas y debilidades internas: si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de RRHH ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.

Ejecución del plan: la administración de RRHH debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de RRHH.

Cabe resaltar también, que las políticas de personal deben provenir y ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía. Un ejemplo claro sería el de una empresa que realiza políticas de capacitación a sus empleados para que éstos mejoren su toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto, así como entender de una manera correcta las necesidades del cliente, desarrollando vínculos con éste y mejorando la delegación de responsabilidades.

Lo anterior expuesto fue una cadena derivada de una política de personal que involucra varias estrategias que finalmente llegan a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.

Pero para el éxito de una compañía, no se necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia de RRHH, esta debe velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Para determinar lo anterior, la alta gerencia podría preguntarse cuál debe ser el papel de la administración de RRHH según la estrategia que se va a seguir.

Seguramente el rol que debe tomar es el de contribuir al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.

Seguidamente la alta gerencia indaga si la administración de RRHH, está cumpliendo a cabalidad con el rol mencionado anteriormente verificando sus funciones, la importancia de éstas, qué tan bien se están realizando y si necesitan mejoras, y cómo podrían ser más eficientes los RRHH si existiera alguna falla.

La administración de RRHH juega un papel determinante al momento de desarrollarse un plan estratégico en una compañía. Es importante, sin embargo, llevar a cabo de la mejor forma sus funciones para así estar acordes con las metas y objetivos que se hayan trazado para triunfar.

Matriz DOFA (Plan Estratégico Aplicación en un concepto determinado)

La Matriz FODA, DOFA O TOWS.

La Matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

Cuadro 1

Estructura de la matriz FODA

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
		4.	4.
		5.	5.
		6.	6.
		7.	7.
		8.	8.
		9.	9.
		10.	10.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)	
1.	1.	1.	
2.	2.	2.	
3.	3.	3.	
4.	4.	4.	
5.	5.	5.	
6.	6.	6.	
7.	7.	7.	
8.	8.	8.	
9.	9.	9.	
10.	10.	10.	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
1.	1.	1.	
2.	2.	2.	
3.	3.	3.	
4.	4.	4.	
5.	5.	5.	
6.	6.	6.	
7.	7.	7.	
8.	8.	8.	
9.	9.	9.	
10.	10.	10.	

Fuente: Quijada (2011).

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA, trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA, tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO, tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Papel de las Finanzas en el Proceso Estratégico.

En el área de las finanzas, la formulación del conjunto apropiado de estrategias resulta fundamental para cualquier negocio, cualquiera sea su naturaleza, ya que toda actividad requiere la presencia de recursos financieros para su funcionamiento.

El término finanzas proviene del latín "*finis*", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Pero se entiende por finanzas, en un sentido más restringido, como:

La ciencia o rama de la economía que estudia el valor del dinero en el tiempo y su aplicación a la inversión productiva entre usos alternativos. También dentro del campo de las finanzas esta es el estudio del funcionamiento del mercado de capitales y sus instrumentos (Esteves, 1996:315).

A través de las finanzas se estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión,

por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

La administración financiera, por su parte, es una de las áreas que conforma las finanzas, su enfoque se encierra directamente en el análisis, el pronóstico y la planeación de los recursos económicos. Lograr su dominio conlleva un riguroso estudio de tipo conceptual y analítico, pues las finanzas conjugan principios económicos que se apoyan en la información contable.

La gerencia financiera como componente de la administración financiera, brinda el conocimiento y las herramientas necesarias para que el futuro administrador financiero se instruya en toma de decisiones generadoras de valor y que coadyuven con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. Ello requiere claridad sobre las funciones y responsabilidades propias de las personas encargadas de realizar la gestión financiera, función que podrá desarrollar con eficiencia siempre y cuando aplique los conceptos teóricos, el método científico y los instrumentos que entrega la tecnología a la hora de evaluar alternativas de inversión, fuentes de financiamiento y el monto que debe regresar como rentabilidad a los inversionistas, lo cual a su vez requiere el manejo de algún plan preestablecido.

En ese sentido, el gerente financiero se responsabiliza por, tres funciones:

1. Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
2. Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
3. Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

En el pasado, el gerente financiero estaba encargado casi exclusivamente de la función 3; hoy está ligado con toda la organización. La combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales, las operaciones internacionales, ligan al gerente financiero con los aspectos de la dirección general, y a su vez estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad.

En la medida en la cual los fondos se asignen equivocadamente, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas, van en detrimento en toda la sociedad. De allí que, el gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos, contribuye al fortalecimiento de su firma, a la vitalidad y crecimiento de toda la economía.

Asimismo, al gerente financiero le incumbe:

- La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

Estas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas. Forma parte de la primera función, la determinación del monto total de fondos que emplee la organización. El gerente financiero usa en la asignación y obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control. Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada. Deben establecer ciertas normas con el fin de controlar el desempeño de sus funciones, se usan para comparar el desempeño real con el desempeño planeado.

Ahora bien, la ciencia financiera que ha evolucionado velozmente en el tiempo, se define hoy como herramienta estratégica para fijar o corregir todas las políticas del producto, precio y distribución, desde la óptica de la dirección general de la empresa;

ofreciendo a los directivos que corresponda, el conocimiento puntual y la identificación de los aspectos claves para el desarrollo de un proceso estratégico que se obtiene después de un concienzudo manejo de la información financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica financiera, según Ortiz (2005):

Aquella que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. (p.20)

Por tanto, gerenciar estratégicamente los recursos financieros significa aplicar con eficacia en oportunidades de negocios que maximicen los resultados (rentabilidad, valor de la empresa).

La gerencia estratégica financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa, siendo su objeto el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

La gerencia estratégica financiera está íntimamente 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 dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea

realmente eficaz es la planeación financiera, el objetivo final de esta planificación es un “plan financiero” en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma y otras informaciones que el empresario deberá disponer para una correcta toma de decisiones, tales como: cálculo de los costos, cálculo del punto de equilibrio, flujo de caja, elaboración de presupuestos, análisis financieros y riesgo e incertidumbre.

La gerencia estratégica financiera, sin duda, tiene una activa participación en las decisiones que apoyan la minimización de costos, igualmente está presente en las decisiones relacionadas con la diferenciación o búsqueda de mecanismos de previstos para propiciar la conquista y fidelización de la clientela. Además, debe cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en tal forma que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales del efectivo permita el cumplimiento de buenas relaciones comerciales, laborales y financieras, respondiendo al uso eficiente de los recursos, para evitar las situaciones de saturación o la ausencia de los mismos, ya que en ambas situaciones se coartan las metas de rentabilidad.

Asimismo, es común que la gerencia estratégica financiera aborde el diagnóstico de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las que se busca conocer las tendencias y el momento presente de la organización en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento y la movilización de los factores productivos. Igualmente, el diagnóstico restringido basado en información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar las relaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, como se sabe, tienen relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo. Por ello, es importante que el diagnóstico tenga una cobertura más amplia y no se limite al simple enfrentamiento de los valores contenidos en los estados financieros

convencionales, proporcione elementos de juicio sobre las causas internas o externas que explican el incumplimiento de los planes y realmente la labor de planeamiento. Es recomendable entonces, que el diagnóstico se aborde mediante la cobertura de otros asuntos complementarios con el fin de alcanzar una visión integral de la actuación empresarial, se indica que él constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el logro de los objetivos estratégicos, con base en el análisis preliminar de la información demandada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el ambiente donde se desenvuelven la actividad empresarial, así como las fortalezas y las debilidades internas. Solo así será viable precisar los factores claves del éxito que conviene impulsar y determinar los campos donde urge introducir cambios con el fin de acortar las distancias entre la organización y las empresas competidoras.

Aun cuando se plantea que a los gerentes financieros debe preocuparles sustancialmente el manejo de los recursos de inversión factible o comprometidos en activos fijos, no por ello puede desconocerse que en algunas empresas se asignan fondos a la inversión que conforman el capital de trabajo bruto. Si bien, los argumentos a favor del estudio cuidadoso al que deben someterse las inversiones en bienes de capital son sólidos y justificables, es negligente desconocer que los fondos destinados a suplir las necesidades de capital de trabajo también requieren evaluaciones concienzudas que coadyuven a la optimización de los recursos invertidos. El empleo óptimo de los fondos canalizados al apoyo de la producción a menudo puede comprobarse si se constata que la organización mantiene los recursos líquidos estrictamente necesarios para cubrir los compromisos asumidos frente a empleados, obreros, proveedores, entidades financieras, accionista, socios y gobierno (impuestos). También puede afirmarse que una organización utiliza eficientemente sus recursos si no incurre en la posesión de inventarios excesivos o si cuenta con la existencia que demandan los programas de producción y los planes de ventas.

Además, la optimización depende de la acertada administración del crédito, en el sentido de concederlo a quienes tengan trayectoria empresarial y de fijar plazos para el pago que consulten el tratamiento dado por los proveedores y la competencia. La

inversión temporal en títulos valores, como instancia sugerida cuando se tienen excedentes de liquidez, demanda un profundo conocimiento del sistema financiero en aras de seleccionar la alternativa de colocación más favorable, una vez estudiados los factores como la tasa efectiva de rentabilidad y las cargas impositivas que afectan los intereses reconocidos al ahorrador. Para mantener los recursos estrictamente exigidos por las labores fabriles y comerciales, es imperioso incorporar modelos matemáticos que contribuyan a escoger la mejor alternativa, con el fundamento en el criterio de minimizar costos y maximizar el rendimiento a partir de las políticas trazadas para propiciar una rápida rotación o movilización de los fondos invertidos.

La errada administración del capital de trabajo es causa frecuente de quiebras, explicadas en algunos casos por organizaciones que al iniciarse olvidan la planificación de los fondos, los cuales sirven para respaldar o financiar la adquisición de materias primas, el otorgamiento de créditos, la desincronización de los flujos de efectivo y la cancelación de diversos compromisos durante los periodos de preapertura y arranque, cuando es normal que las entradas de efectivo sean inferiores frente al desembolso de fondos requeridos para cubrir el pago de la nómina, intereses y de obligaciones comerciales.

Planeación Estratégica Financiera

Para Ortega (2008), la planeación estratégica financiera:

Implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

La mayor parte de las organizaciones realiza cierta planeación de largo plazo, también llamada estratégica. El propósito de la empresa es crear un valor para el propietario o grupo de personas que intervienen en ellas. Para lograrlo, las finanzas corporativas estudian el comportamiento de los agentes económicos para distribuir los

recursos en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la interacción de los elementos fundamentales del riesgo y el tiempo.

En un mundo incierto es necesario tomar las decisiones con anticipación y es aquí donde la planeación se utiliza como un “proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción” (Ortega, 2008:199). Aunado al concepto de planeación está la estrategia, que “consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplea los administradores” (Ortega, 2008:199).

Ahora surge el concepto de planeación estratégica como “proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlos” (Ortega, 2008:199). De tal modo, al crear un curso estratégico, la administración establece que de entre todas las trayectorias y acciones que se habrían podido elegir, se ha decidido seguir y confiar en estas formas particulares de hacer negocios.

Al delimitar el concepto de planeación estratégica a las finanzas en la empresa surge el concepto de planeación financiera, el cual “establece la manera en que se lograrán las metas financieras”. También “ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados” (Ortega, 2008:199).

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomado en cuenta los medios que se tienen y los que se requiere para lograrlos.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la

eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización. Este procedimiento tiene tres elementos claves:

- La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y, pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
- La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros pro forma que muestra los niveles anticipado de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- Los presupuesto de caja y los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

Asimismo, la planeación financiera es útil para:

- Analizar las afluencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir que opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Por supuesto, hay diferentes clases de planeación. La de corto plazo raras veces va más allá de un año. La empresa quiere asegurarse que tiene el dinero suficiente para

pagar sus facturas y que las condiciones del endeudamiento y el préstamo de corto plazo le favorezcan.

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los planeadores financieros intentan mirar el cuadro general y no hundirse en los detalles. Así, el proceso de planeación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Se agrega un pequeño gran número de pequeños proyectos de inversión y, de hecho, se trata como un proyecto único.

Por ejemplo, al comienzo del proceso de planeación, el *staff* de la empresa puede pedir a cada división que presente tres planes de negocio distintos que abarquen los cinco años siguientes:

- Un plan de crecimiento emprendedor con fuertes inversiones de capital y productos nuevos, así como una mayor cuota de participación en los mercados existentes o sus ingresos en otros.
- Un plan de crecimiento normal en que la división crezca en forma paralela a sus mercados, pero no a expensa de sus competidores.
- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido, lo cual puede significar la liquidación gradual de la división.

Los planeadores pueden añadir una cuarta opción: Desinversión: venta o liquidación de la división. Cada alternativa lleva asociada una corriente de flujos de tesorería previstos. Así pues, las opciones pueden analizarse como cuatro proyectos de capital mutuamente excluyentes.

Por tanto, la planeación estratégica financiera es un proceso para:

- Analizar las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Elegir las opciones.
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos.

Características de la Planeación Estratégica Financiera

- Es una herramienta o técnica financiera.
- Deben aplicarla el administrador financiero, el agente de finanzas, el contralor, entre otras.
- El objetivo principal es la evaluación proyectada de las necesidades de dinero.

Economía Social

Tovar (2006) argumenta que la economía social:

Es una economía alternativa, basada en los principios democráticos y autogestionarios, donde la esencia es el hombre como trabajador y no el capital como riqueza. Donde los medios de producción son colectivos (con excepción de las microempresas) y no individuales. Los excedentes se distribuyen en forma equitativa; las decisiones se toman con la participación de todos los asociados (P. 9)

Esta definición, asume que la economía social es alternativa, impulsa el desarrollo social y humano de las personas; no explota el recurso humano, lo beneficia y se sustenta en la participación colectiva. Por otro lado el objetivo

principal de la economía alternativa es satisfacer las necesidades de los que han sido excluidos de la sociedad o del sistema productivo; es decir busca evitar el individualismo y la exclusión, además satisfacer las necesidades de forma equitativa y colectiva.

Según Tovar (2006), la economía social se enmarca en los principios culturales y éticos, de elevado contenido transformador, entre los cuales tenemos:

- El compromiso de humanidad y solidaridad con los espacios comunitarios y laborales en que nos movemos.
- La prioridad del interés general sobre los intereses individuales.
- El respeto a la identidad e idiosincrasia de los pueblos.
- Expansión de los valores democráticos y libertarios.
- Coadyuvar al desarrollo desde abajo, de acuerdo a las potencialidades locales.
- El derecho a la igualdad social, económica y política, como el factor fundamental de democracia participativa.
- El profundo amor hacia la tierra y la naturaleza.
- La lucha por la libertad, justicia y dignidad del ser humano (P. 9 – 10).

Por último, la economía social estudia y trabaja en función de la interrelación existente entre la sociedad, el sistema productivo y el Estado, buscando la superación de la pobreza mediante el desarrollo endógeno de las comunidades.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración: La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra, esto es prestación de un servicio a otro. Es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, dirección y control de todas las actividades realizadas en las tareas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Cambio: Un proceso de transformación que ocurre de manera inconsciente y no uniforme como consecuencia de una serie indeterminada de relaciones causa-efecto interactivas e irreversibles, que actúan con resultados intermedios y finales.

Comportamiento Organizacional: Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización.

Compromiso Organizacional: Consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.

Control: Es una de las funciones que los gerentes desempeñan en el proceso administrativo para generar seguimiento de las actividades, asegurarse de que están cumpliendo como se planearon y corregir cualquier desviación significativa.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización.

Delegar: Es el arte de ser capaz de depositar en alguien más una tarea que usted puede hacer perfectamente bien, por tanto para ser eficiente, un gerente debe descentralizar su trabajo a través de la delegación, es decir, la tarea del gerente es supervisar no hacer las tareas.

Descentralización: La toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo.

Dirección: Es un proceso para influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: Proporción entre la producción efectiva y el insumo requerido para alcanzarla. se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

Equipo de Trabajo: Grupos cuyos esfuerzos individuales, dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de sus aportes personales.

Estructura Organizacional: Forma en que las tareas de los puesto se dividen y agrupan formalmente.

Ética: Parte de la filosofía que estudia la moralidad del obrar humano, es decir, considera los actos humanos en cuanto buenos o malos.

Gerencia: Es la habilidad para alcanzar objetivos predeterminados mediante la operación y el esfuerzo de otras personas. Es el nombre que se le designa al conjunto

de empleados especializados, de alta calificación que dirige y gestiona los asuntos de una empresa.

Gerencia del Cambio: Reconoce el talento natural, es antiburocrática, de tal manera que desdeña el temor y la codicia como motivadores en el negocio o actividad, se hace mucho hincapié en las destrezas aprendidas, reconoce la necesidad del instinto y de la no conformidad en el pensamiento, utiliza las nuevas tecnologías con los principios gerenciales comprobados por el tiempo.

Gerente: Es un líder innato, se conoce a sí mismo. Es experto en que se realicen las cosas, por tanto, tiene talento para administrar el tiempo y para la autoorganización, utiliza la comunicación como su principal herramienta gerencial. Es magnánimo con las habilidades de la gente, por otra parte, es creativo e innovador y sabe cómo se motiva y se utiliza el resultado creativo de las personas, en consecuencia, sabe cómo se delega con éxito el trabajo supervisando de forma eficiente. Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas..

Globalización: Cuando las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo y no solo a lo local.

Liderazgo: Es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Capacidad de ejercer influencia sobre el individuo o grupo a través de la comunicación, guiándolo y motivándolo para el logro de una meta específica.

Modelo: Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

Modelo Organizacional: Es una forma estructurada de las organizaciones distribuidas según las áreas funcionales fundamentales, donde se cubren los diferentes servicios identificados dentro de la institución, para alcanzar los objetivos de la misma.

Motivación: Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

Organización: Es una función de la administración que hace factible lograr el objetivo de la institución. Significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Planeación: Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuada para alcanzarlas. .

Procedimientos: Se refieren a un orden preestablecido de pasos directivos y empleados, tienen que seguir al realizar tareas y enfrentar problemas.

Productividad: Medida del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia.

Toma de decisión: Es el conjunto de preceptos metodológicos utilizados por los gerentes en tomas sistemáticos para resolver de tal manera que los logros sean positivos y de gran repercusión en las organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que su propósito es interpretar realidades de un hecho, al respecto Arias (2004: 22), sostiene que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” En efecto para Argimón y Jiménez (2000: 75), “sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”.

Diseño de la investigación

El Diseño de la investigación es de tipo campo, ya que este permite la recolección de datos directamente de la comunidad en estudio, es decir de la realidad (Datos Primarios) mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos; además sustentada en una indagación documental, por que se obtuvo información a través de la revisión de fuentes bibliográficas y trabajos de investigación pertinentes al tema planteado para la elaboración del Planteamiento del Problema, Marco Teórico y el presente Marco Metodológico.

Ahora bien, el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2001) plantea que:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos por predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos

característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.(P.5).

Debe señalarse, que la investigación consistió en Diseñar las fases metodológicas un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua., la cual se adapta al diseño definido anteriormente, porque es una propuesta viable la cual tiene como fin mejorar la gestión financiera de organización en estudio.

Es por eso, que el estudio se sustenta en el método de investigación cuantitativo, ya que por medio de éste se determinará la viabilidad operativa de la investigación mediante valores o datos numéricos.

Población y Muestra

Población

Para Pérez (2004:65), “la población es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener información”.

La población de este estudio estuvo conformada por los cinco (05) asociados que conforman el consejo de administración de la organización en estudio. En este caso se trata de una población finita

Muestra

Definida por Pérez (2004:65) “es un proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa”.

En la presente investigación la muestra fue constituida por la totalidad de la población, debido a sus características y facilidad para abordarla y por lo tanto es manejable para el investigador.

Técnicas de Recolección de Datos

Arias (2004: 65), argumenta: “se entenderá por técnicas, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Por otra parte Brito (1992), citado por Pérez (2004:50): Plantea que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos”.

Dentro de este marco la técnica utilizada para obtener la información y datos de la investigación fue la “Encuesta Escrita”; Asimismo Arias (2004:70) “define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”, y este mismo Autor expresa que “la encuesta escrita es la que se realiza mediante un cuestionario”.

Instrumento de Recolección de Datos

Arias (2004: 67), afirma que “la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente”. A dicho soporte se le denomina “Instrumento”. Además el mismo Autor sostiene que “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Para la obtención de la información requerida se elaboró un instrumento de recolección de dato tipo “cuestionario” de 22 preguntas cerradas dicotómicas. En este sentido para darle forma al instrumento de recolección seleccionado e idóneo para el levantamiento de la información se elaboró el cuadro técnico metodológico, en donde se describen los objetivos con sus variables, la definición real de las mismas, los indicadores, a partir de los cuales se formularon los ítems, indicándose finalmente las fuentes de recolección. El instrumento consta de dos partes, la primera relacionada con el diagnóstico estratégico y la segunda los elementos estratégicos. En el anexo N° 1, se muestra el detalle del cuadro técnico metodológico y en el anexo N° 2, el instrumento aplicado.

Por lo antes expuesto, Arias (2004: 72), sostiene que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez según Pérez (2004:69), “es fundamental en la investigación y se realiza a través de Juicio de Expertos “. El juicio de expertos según el Autor citado anteriormente “se refiere a la revisión exhaustiva del instrumento de investigación antes de ser aplicado, con la finalidad de evitar errores. Es realizada por un panel de especialistas conocedores del tema en estudio y con experiencia en metodología de investigación”.

En este sentido el juicio de expertos de la investigación estuvo integrado por un economista con amplio conocimiento en Economía Social, un especialista en Planificación estratégica y por último un especialista en redacción y estilos, quienes actuaron como jueces para detectar si los ítems contienen la información requerida, claridad de términos, precisión, congruencia y pertinencia.

Confiabilidad

Bisquerra (1996:92), manifiesta que la confiabilidad “se refiere al grado de consistencia de instrumento”. En este estudio, la confiabilidad se determinó a través de una prueba piloto realizada a cinco (05) personas con características iguales a la población en estudio. Los resultados de dicha prueba suministraron los datos necesarios para determinar el índice de confiabilidad.

De igual manera, La confiabilidad de un instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “se refiere a la consistencia que pueden presentar los instrumentos; esta se determinó por el grado de consistencia que presentan los resultados del cuestionario” (p. 76)

Partiendo de que la confiabilidad es la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer; es decir, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos; consiste en la esperanza firme que se tiene sobre algún acto, así como su presunción en eventos futuros. En el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información a recolectar con la aplicación del instrumento a través del Coeficiente de Kurder Richardson o KR20. La fórmula utilizada para calcular el coeficiente es la siguiente:

$$Kr_{20} = \frac{N}{N-1} * \left[\frac{V_t - \sum pxq}{V_t} \right] =$$

Donde:

Kr₂₀ = Coeficiente de confiabilidad

N = Número de preguntas

Vt = Varianza total

$\sum pxq$ = sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Este coeficiente oscilará entre “0” y “1” y se interpreta atendiendo a la siguiente escala de Ruiz (1998):

<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,6
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

El índice de Confiabilidad obtenido fue de 0,66 lo que indica que es un cuestionario con una confiabilidad alta, pues el valor obtenido es muy bueno. A respecto, el mismo autor (1998) señala que la escala para el coeficiente Kr20 oscila de 0 al 1, entendiendo 0 como confiabilidad nula y 1 confiabilidad máxima. En el anexo N° 3 se incluyen el cálculo del coeficiente de confiabilidad.

Técnicas de Análisis de Datos

Los datos recolectados de la investigación se presentan a través del uso de la estadística descriptiva, la cual permitió tabular la información mediante un cuadro con frecuencias y porcentajes indicados por cada ítem. Luego esta información fue ilustrada mediante diagramas circulares que permitieron el análisis de la información obtenida.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se procesaron tomando en consideración las variables de la investigación referidas al diseño de un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua.

Ahora bien, en este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Dichos datos se encuentran enmarcados en función de las variables, de acuerdo a los indicadores estudiados y se convierte en la base para emitir descripciones analíticas de los diferentes aspectos o fenómenos que se desean conocer y que estén integrados en las diversas preguntas que se han planteado y extraído de los diferentes indicadores que dan origen a las mismas.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos y procesada la información, a través de las técnicas de estudio descritas en el capítulo anterior, se llegó a una serie de resultados que se presentan a continuación, mediante cuadros y gráficos, con la finalidad de facilitar y unificar la interpretación, permitiendo así obtener las conclusiones y recomendaciones al respecto.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico

INDICADOR: Conocimiento sobre plan estratégico

CUADRO: 2

Ítem N° 1. ¿Sabe usted que es un plan estratégico?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

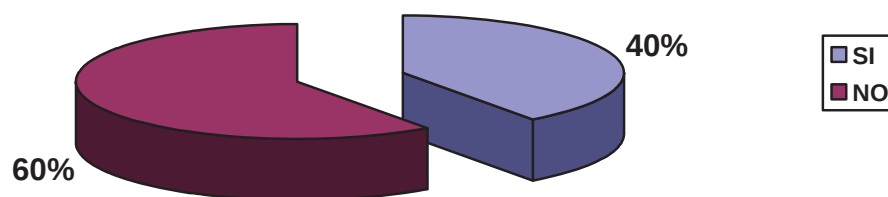


Gráfico 1. ¿Sabe usted que es un plan estratégico?

Del gráfico anterior se deduce que el 40%, representado por dos (02) personas encuestadas consideran que SI saben que es un plan estratégico, a diferencia de un 60 % representado por tres (03) personas que opinan que No saben que es un plan estratégico, lo cual permite afirmar que se debe elaborar un programa de formación en el área financiera dirigido a los miembros de la empresa cooperativa, con la finalidad de planificar la gestión de la misma.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico

INDICADOR: Conocimiento sobre plan financiero.

CUADRO: 3

Ítem N° 2. ¿Sabe usted que es un plan financiero?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

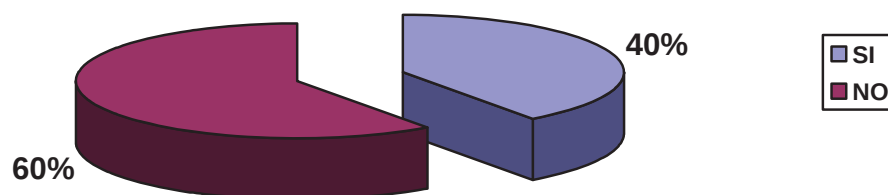


Gráfico 2. ¿Sabe usted que es un plan financiero?

El gráfico muestra el comportamiento de las respuestas, con relación al ítem 2 referido al diagnóstico estratégico, el cual está dividido en 40 % SI, hablado por dos (02) personas y un 60 % NO, representado por tres (03) encuestados, por lo que se deduce que los asociados de la unidad de producción en estudio No tienen conocimiento sobre que es un plan financiero, lo que implica la capacitación del personal en esa área, para así poder establecer el proceso de planificación en la organización.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico.

INDICADOR: Disposición a establecer e implementar un plan estratégico.

CUADRO: 4

Ítem N° 3. ¿Estaría dispuesto a establecer e implementar un plan estratégico para fijar objetivos, y establecer incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

En el presente cuadro se puede observar que todas las personas consultadas, es decir 100%, afirman que están dispuestas a establecer e implementar un plan estratégico para fijar objetivos, y establecer incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias en la empresa en estudio, lo cual es de suma importancia para ejecución del diseño propuesto.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico.

INDICADOR: Disposición a establecer e implementar un plan financiero.

CUADRO: 5

Ítem N° 4. ¿Estaría dispuesto a establecer e implementar un plan financiero permanente, para medir el éxito de la empresa mediante la elaboración de indicadores?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

En el cuadro anterior se puede visualizar, que se obtuvo un 100%, en la alternativa positiva (SI), representado por cinco (05) personas (total de la muestra), es decir todas las personas encuestadas están dispuestas a establecer e implementar un plan financiero permanente, esto con el fin medir el éxito de la empresa mediante la elaboración de indicadores. Dichos resultados contribuyen a la factibilidad de la propuesta.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico.

INDICADOR: Análisis de la relación entre activos, pasivo y patrimonio de la empresa.

CUADRO: 6

Ítem N° 5. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	4	80
NO	1	20
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

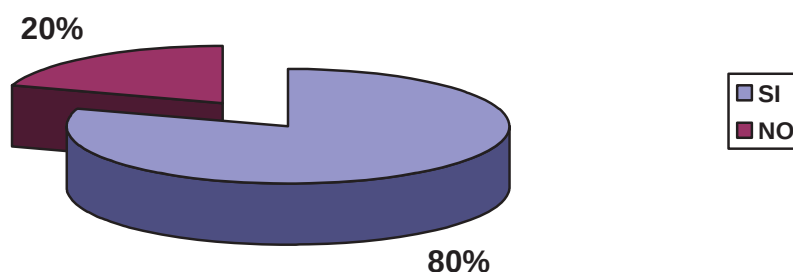


Gráfico 3. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?

Los resultados anteriores, es decir los referentes al ítem 5, permiten observar que el 80 %, descrito por cuatro (04) personas de la muestra, aseguran que SI se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa y el 20 % representado por un (01) individuo considera lo contrario, lo cual es importante en el proceso de formulación, elaboración y ejecución del plan financiero de la empresa.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico

INDICADOR: Frecuencia de realización de análisis de costos, gastos producción y nivel de venta.

CUADRO: 7

Ítem N° 6. ¿Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	4	80
NO	1	20
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

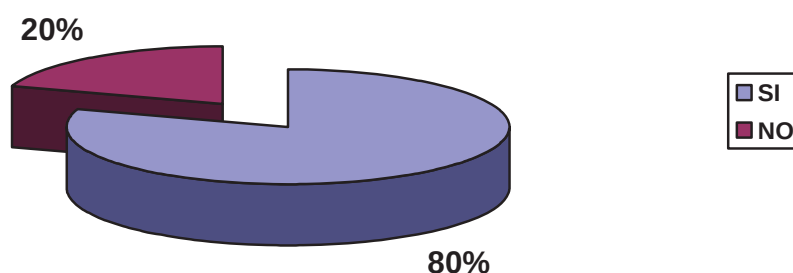


Gráfico 4. ¿Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros?

El gráfico refleja las respuestas emitidas por la población consultada, donde se observa que un 80 %, representado por cuatro (04) personas se ubica en la alternativa SI y un 20 % una (01) personas, en NO, es decir los resultados demuestran que frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros. El análisis de la información es necesaria para la formulación del plan financiero de la unidad de producción bajo el conocimiento cooperativo.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico.

INDICADOR: Elaboración de planes.

CUADRO: 8

Ítem N° 7. ¿La gerencia de la empresa elabora planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Considerando las respuestas emitidas por las personas encuestadas el 100 %, indicó que la gerencia de la empresa no elabora planes orientados a la toma de decisiones, los cuales son necesarios para mejorar la gestión administrativa y financiera de las empresas de economía social.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico

INDICADOR: Consideración de factores externo para planificar.

CUADRO: 9

Ítem N° 8. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	1	20
NO	4	80
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

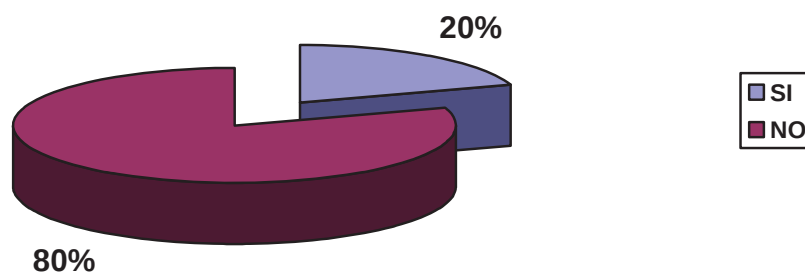


Gráfico 5. ¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?

En el gráfico se observa que un 80 % de los encuestados afirman que la empresa no considera factores externos para realizar la planificación, mientras que un 20% expresa lo contrario. Tales factores son relevantes en el proceso de formulación de un plan estratégico y los mismos deben ser tomados en consideración para el diseño de la propuesta en estudio.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico.

INDICADOR: Análisis del entorno.

CUADRO: 10

Ítem N° 9. ¿Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	2	40
NO	3	60
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

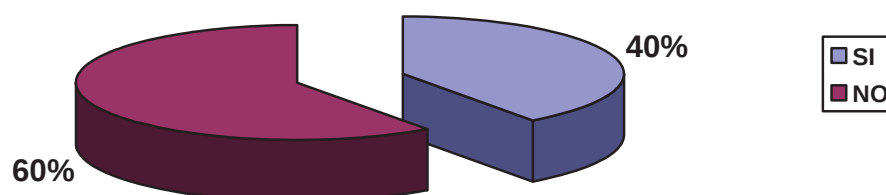


Gráfico 6. ¿Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros?

Según el gráfico la mayor ponderación está ubicada en la alternativa NO, con el 60% representado por tres (03) personas de la muestra, lo que evidencia que no se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros, lo cual es necesario para lograr los objetivos y metas organizacionales. Dichas ventajas se identifican en el análisis interno y externo necesario para la formulación del plan estratégico de la empresa en estudio.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico

INDICADOR: Disposición de la empresa de contar con un plan estratégico financiero.

CUADRO: 11

Ítem N° 10. ¿Estaría dispuesto a recibir formación sobre herramientas de planificación estratégica financiera y gestión?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Se puede apreciar, según los resultados del ítem N° 10 y el gráfico del mismo, que la totalidad de las personas consultadas indicaron en un 100 %, que están dispuestos a recibir formación sobre herramientas de planificación estratégica financiera y gestión, lo cual es importante para la formulación, ejecución y control del plan estratégico financiero en la empresa cooperativa BLOQUERA DIAZ MORONTA 2012, R.L.

VARIABLE: Diagnóstico estratégico.

INDICADOR: Disposición de la empresa de contar con un plan estratégico financiero.

CUADRO: 12

Ítem N° 11. ¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico financiero es una propuesta innovadora para una empresa de economía social?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

El cuadro muestra que el 100 %, es decir la totalidad de los individuos consultados opinan que el diseño de un plan estratégico financiero es una propuesta innovadora para una empresa de economía social, en virtud que este tipo de empresa son nuevas en el país, además de ser susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción, y particularmente expuestas a un medio lleno de incertidumbre.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Visión.

CUADRO: 13

Ítem N° 12. ¿Se ha definido formalmente la Misión de la empresa?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

De acuerdo a las respuestas arrojadas por la muestra en estudio el 100 %, es decir el total de personas consultadas coinciden en manifestar que NO se ha definido formalmente la Misión de la empresa. Elemento estratégico que se definirá en la elaboración y formulación de la filosofía de gestión de la empresa.

VARIABLE: Elementos estratégicos

INDICADOR: Misión.

CUADRO: 14

Ítem N° 13. ¿Se ha definido formalmente la Misión de la organización?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Considerando las respuestas emitidas por las personas encuestadas el 100 %, indicó que NO se ha definido formalmente la Misión de la organización, lo cual es una oportunidad para el presente trabajo de investigación ya que el mismo pretende Diseñar las fases metodológicas un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Objetivos.

CUADRO: 15

Ítem N° 14. ¿La empresa tiene definido cuáles son sus objetivos empresariales?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Como se puede observar, en el gráfico 14 del mismo Ítem, un 100% caracterizado por cinco (05) encuestados, indican que la empresa no tiene definido cuáles son sus objetivos empresariales y los mismo se definirán en el plan estratégico a formular por los asociados de la cooperativa.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Políticas.

CUADRO: 16

Ítem N° 15. ¿Se han definido adecuadamente las Políticas organizacionales de la institución?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 15 se puede observar que el 100% de la muestra en estudio, representada por cinco (05) personas, indicaron que NO se han definido adecuadamente las políticas organizacionales de la institución.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Valores.

CUADRO: 17

Ítem N° 16. ¿Se han definido apropiadamente los Valores de la institución?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	0	0
NO	5	100
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 16 del mismo ítem, se evidencio que el 100% de las personas encuestadas manifestaron que NO se han definido apropiadamente los Valores de la institución, lo cual se precisará en la formulación del plan estratégico propuesto.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Análisis interno.

CUADRO: 18

Ítem N° 17. ¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Se puede constatar que el 100 % personificado por cinco (05) encuestados, manifestaron que SI han determinado oportunamente las debilidades organizacionales de la unidad de producción bajo el conocimiento cooperativo, lo que facilitara la elaboración del plan estratégico.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Análisis interno.

CUADRO: 19

Ítem N° 18. ¿Se han determinado oportunamente las fortalezas organizacionales?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

En el estudio de este ítem el mayor porcentaje está representado en la alternativa SI, con un 100 % como lo muestra el grafico, lo que hace concluir que SI se han determinado oportunamente las fortalezas organizacionales de la empresa en estudio, lo que facilita la formulación y elaboración del proceso de planificación propuesto en el trabajo de investigación.

VARIABLE: Elementos estratégicos

INDICADOR: Análisis externo.

CUADRO: 20

Ítem N° 19. ¿Se han determinado oportunamente las oportunidades organizacionales?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

El cuadro muestra que la mayor ponderación está ubicada en la opción SI, con el 100 % representada por cinco (05) encuestados, lo que evidencia que el total de la población sostiene que SI se han determinado oportunamente las oportunidades organizacionales de la cooperativa, las cuales son importante para la elaboración de las estratégicas a contemplar en el plan estratégico a elaborar por los asociados.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Análisis externo.

CUADRO: 21

Ítem N° 20. ¿Se han determinado oportunamente las amenazas organizacionales?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

El cuestionario realizado y aplicado a la muestra seleccionada arrojo que el 100% de los encuestados expresan que SI se han determinado oportunamente las amenazas organizacionales que pueden afectar a la organización productiva, elemento relevante en el proceso de planificación de la empresa.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Fabricación del producto.

CUADRO: 22

Ítem N° 21. ¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para elaborar el producto de la empresa?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Como se puede observar, el 100 % de los encuestados afirman que se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para elaborar el producto de la empresa en estudio. Información de suma importancia para la formulación de estrategias dirigidas a la comercialización del producto.

VARIABLE: Elementos estratégicos.

INDICADOR: Fabricación del producto.

CUADRO: 23

Ítem N° 22. ¿Se toman en cuenta las amenazas y oportunidades para fabricar el producto de la empresa?

Respuesta	Recuento	Porcentaje
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100

Nota: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Del cuadro 23 se deduce que el 100% de la muestra en estudio argumentan que toman en cuenta las amenazas y oportunidades para fabricar el producto de la empresa en estudio. Datos a considerar en la formulación de la propuesta.

CUADRO 24. Matriz DOFA de la empresa BLOQUERA DIAZ MORONTA 2012, R.L.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Ubicación geográfica estratégica para el desarrollo de la actividad productiva. - Servicios básicos necesarios. - Disponibilidad de espacio y/o terrenos para la construcción de cualquier infraestructura física. - Disponibilidad del recurso humano (Motivación por el trabajo en equipo).		- Acceso a fuentes de financiamiento público y privado. - Alta demanda de consumo. - Nuevas tecnologías. - Ofertas de capacitación. - Precios del cemento regulados.	- Retardo en la asignación de los recursos financieros. - Escasez de cemento en el mercado de los bienes y servicios. - Competencias de tres empresas fabricantes de bloques con características similares en el mercado. - Condiciones climáticas.
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
- Bajo conocimiento sobre cooperativas. - Poco conocimiento en administración, finanzas, planificación estratégica y financiera. - Bajos ingresos. - Manejo improvisado de los materiales. - Baja producción por escasez de cemento a nivel nacional. - Apatía de los asociados miembros de la unidad de producción. - Pérdida de ingresos por falta de productividad.		Incrementar la capacidad de producción mediante la ampliación del galpón y adquisición de nueva maquinaria mediante la solicitud de un financiamiento a la banca pública o privada.	- Disminuir la vulnerabilidad de la empresa por medio de precios más económicos. Invirtiendo en publicidad. - Planificar el tiempo de elaboración del bloque, en condiciones climáticas óptimas. 1. - Reorientar las estrategias existentes, a través de los controles regulatorios. - Evaluar el nivel de probabilidades del mercado competitivo que afecta nuestros ingresos.
		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
		- Promover cursos de motivación al logro, autoestima, crecimiento personal y otros. - Diseñar un programa de formación en el área financiera dirigido a los miembros de la empresa cooperativa.	Realizar las gestiones necesarias para la suscripción de convenios con la Corporación Socialista de Cemento para facilitar la compra del mismo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados en el presente estudio y los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos se pudo concluir que:

Los asociados de la empresa Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L, no tienen conocimiento sobre planificación estratégica financiera, pero están dispuesto a establecer e implementar un plan estratégico financiero para fijar objetivos, y establecer incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias y para medir el éxito de la empresa mediante la elaboración de indicadores.

Actualmente la coordinación de administración de la unidad de producción en estudio analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa, es decir, analizan los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros.

La gerencia de la empresa no elabora planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión y tampoco considera factores externos para realizar la planificación. Además no se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros.

Es importante resaltar, que los asociados están dispuestos a recibir formación sobre herramientas de planificación estratégica financiera y gestión con el fin de mejorar la administración financiera de la empresa de economía social, lo cual viene a ser una propuesta innovadora para la misma.

Ahora bien, los elementos estratégicos que permitan el diseño de un plan estratégico financiero integrado para una empresa de economía social bajo el conocimiento cooperativo son: la Visión, misión, objetivos a largo plazo, políticas y valores, y los mismos no se han definido formalmente en la institución. Es decir, la cooperativa Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L no tiene definida su filosofía de gestión para los próximos años.

Por otro lado, los miembros de la cooperativa han determinado oportunamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales para la fabricación de los bloques de concretos.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los supuestos expresados en las conclusiones del estudio, surgen algunas recomendaciones dignas de consideración:

Se recomienda que los asociados de la empresa de economía social “Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L”, formulen un plan estratégico financiero integrado, ya que estos instrumentos impulsan a los gerentes a ampliar mucho más sus horizontes y contribuyen a mejorar la gestión empresarial. De esta forma se prevé y se evitan dificultades, porque muchos gerentes o administradores pueden estar pasando de una crisis a otra sin percibirlo. Tal es el caso venezolano, donde las cooperativas enfrentan serios obstáculos que deben vencer para continuar hacia la excelencia, apoyándose en herramientas de gestión confiables como las que se citan en este trabajo.

Es importante resaltar, que la organización debe tomar conciencia de que es necesaria una planificación estratégica financiera y contrate a un consultor para el desarrollo de los aspectos formales de la planificación antes descritas y de esta forma elaborar un plan estratégico financiero para el ejercicio fiscal 2013, además se recomienda diseñar un programa de formación en el área de administración financiera con el fin de adquirir los conocimientos necesarios en el área para así poder participar en el diseño y formulación del plan, tomando en consideración factores y necesidades del entorno, lo que permitirá garantizar la sostenibilidad de proyecto en el tiempo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

En el presente proceso de ajustes de la economía y la sociedad venezolana, las empresas de economía social (empresas cooperativas, microempresas, unidades asociativas, pequeñas y medianas empresas y empresas de participación social) están llamadas a cumplir un papel fundamental, no solo por sus aportes en los ámbitos de la producción, los servicios y la comercialización, sino también financieros, y esto es aún más importantes, en la organización de las fuerzas populares para el cumplimiento de un papel activo y consciente en la orientación de los cambios trascendentes del país.

Asimismo, las Empresas de Economía Social son unidades susceptibles de paralización ante cualquier conflicto económico que afecte sus costos de producción, es por ello, que deben emplear herramientas de gestión, como la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, orientadas hacia la Planificación y el Control de los excedentes (utilidades), necesarias para impulsar a la empresa hacia un lugar prominente dentro de la sociedad, pues la base del éxito de cualquier empresa depende de la habilidad de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, se desarrolló el diseño metodológico de un plan estratégico financiero para la empresa cooperativa Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L, orientado a mejorar la situación financiera mediante el diseño de estrategias, teniendo como apoyo la Matriz (FODA). Dicho plan propone un avance en los estudios científicos, al campo real. Teóricamente y el punto de partida para la elección de este tipo de empresa.

La propuesta se basa en un plan estratégico, partiendo de un problema, atacando los aspectos que afectan la situación financiera de la cooperativa, y a su vez implementar, modelos económicos para la producción, prestos a mejorar la realidad de la empresa que se estudia, así como también aportar un mejor desarrollo e integración a empresas que se encuentran en entorno donde opera la fabricación de Bloques., la cual permitirá, que se afilien o generen una estabilidad económica, dando forma a la filosofía de gestión de la misma.

Esta propuesta, contribuirá a potenciar el aparato productivo local del municipio Revenga, con una planificación financiera acorde a las necesidades financieras y aprovechando las oportunidades existentes en el mercado, transformándolo en un espacio de productividad. Capaz de apoyar de manera significativa a los trabajadores que hacen vida en la conformación de asambleas, sin quebrantar los estatutos que rigen la cooperativa.

Justificación

Tomando en consideración que la población de la empresa mas del 80% no sabe que es un plan estratégico, por ende no conocen lo que es un plan financiero, de allí nace la idea de que la población estudiada estén interesados y dispuestos a establecer e implementar un plan estratégico para fijar objetivos, e incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias, así como manejar indicadores de gestión tales como: evaluación financiera, medir el éxito de la empresa.

Objetivo General

Dotar a la empresa de economía social Bloquera Díaz Moronta de un plan estratégico financiero como herramienta gerencial para optimizar los procesos administrativos, para el periodo 2012-2013.

Objetivos Específicos

1. Establecer la filosofía de gestión de la empresa cooperativa Bloquera Diaz Moronta 2012, R.L.
2. Elaborar el presupuesto de producción de la empresa
3. Pronosticar las ventas de la unidad de producción Bloquera Diaz Moronta 2012, R.L.
4. Definir la estructura de costo de la empresa de economía social Bloquera Diaz Moronta 2012, R.L.
5. Determinar los estados financieros proforma de empresa Bloquera Diaz Moronta 2012, R.L.

Factibilidad

Análisis de Factibilidad

El análisis de factibilidad que se presenta, se aplica en función de la realidad existente en la empresa, aplicado para el mejor desenvolvimiento del diseño estratégico que se propone , enfocándose a los elementos que conforman la empresa.

Factibilidad Operativa

La empresa Bloquera Diaz Moronta 2012, R.L cuenta con el siguiente esquema técnico para el desarrollo del plan de acción.

Recursos de infraestructura.

1. Terreno propio.
2. Galpón pequeño para la fabricación de bloques.
3. Cuenta con los servicios básicos necesarios (electricidad, agua, teléfonos, entre otros).

4. Vialidad en óptimas condiciones para la distribución de los productos.

Recursos humanos

La institución cuenta con el siguiente personal administrativo y operativo:

Cuadro 25:

Relación del personal que labora en la empresa Bloquera Diaz Moronta 2012,

R.L.

Nº	Cargo
01	Presidente
01	Secretario
01	Tesorero
01	Contralor
01	Coordinador de Educación
01	Administrador (se remunera por honorarios profesionales)
01	Contador público (se remunera por honorarios profesionales)
03	Obreros (Personal contratado a tiempo determinado)

Fuente: Datos suministrado por los encuestados (2012).

Recursos materiales

La unidad de producción dispone de un inventario de materiales compuesto por:

Cemento

Agua

Arena lavada

Factibilidad Técnica (recursos técnicos, maquinarias)

Para este renglón se toma en cuenta la capacidad técnica actual de la empresa.

Recursos Técnicos/Maquinaria

Se cuenta con la infraestructura necesaria para la fabricación de bloques, utilizando la siguiente maquinaria:

(01) Mezcladora para concreto.

(01) Maquinas ponedoras de bloques.

(09) Carretillas.

Los productos están fabricados con 100% hierro estructural. Los bloques cumplen con las normas COVENIN.

Factibilidad Económica (costo-beneficio)

Recursos Económicos

Financieros: La empresa cuenta con la facilidad de optar a créditos con instituciones del estado, se encuentra debidamente registrada, y tiene una participación por parte de los trabajadores de un 5% de trabajo.

Capital Fijo: Maquinarias de Tecnología acorde a las necesidades de producción.

Costo – Beneficio.

En estudio de evaluación.

Ámbito de Aplicabilidad

Se desarrolla en una comunidad, la cual no causa daños al medio ambiente, de forma directa, y su aplicación tiene múltiples utilidades, tales como: construcción de viviendas, ferreterías, empresas públicas y privadas.

Formulación de la Propuesta

El plan estratégico es un instrumento oficial en el que los garantes de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) manifiestan cual será la maniobra a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.

Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. Un Plan estratégico, con sus posibles fases para Errasti, (1996) contempla lo siguiente:

Fases para la elaboración del plan estratégico

Fase de arranque

La organización toma conciencia de que es necesaria una planificación estratégica financiera y contrata a un consultor para el desarrollo de los aspectos formales de la planificación estratégica.

Fase preparatoria

El equipo consultor determina los productos-mercados de la empresa.

El consultor realizará estudios de productos-mercado para determinar tendencias, aceptación, precios, situación de la competencia, vida probable de los productos-mercado, entre otros.

Además, con la colaboración de los asociados elabora un diagnóstico de la situación actual incluyendo:

- Análisis de productos-mercado.
- Análisis interno.
- Análisis externo.
- Análisis de los competidores.
- Proveedores.
- Clientes.
- Resumen DOFA.

El consultor elabora el plan de referencia a los cinco años manteniendo la continuidad de los actuales productos-mercado y extrapolando las tendencias de ventas, precios y costes de los tres últimos años.

Reflexión del diagnostico

El equipo directivo completo es informado en detalle del diagnóstico y del plan de referencia.

Se invita a los asociados a presentar ideas de mejora. Se les informa de que el plan puede suponer los cambios organizacionales y sin duda, profundos cambios en el organigrama. Las ideas de mejora se deben presentar por escrito y cuantificado en monedas todas las propuestas.

Fase del plan de continuidad y GAP estratégico

El consultor clasifica, aclara y analiza las aportaciones del equipo directivo, realizando una síntesis de planteamientos estratégicos de la empresa al entorno.

El consultor elabora un plan de continuidad a cinco años, incluyendo todas las ideas de mejora recogidas que sean compatibles con la continuidad, tanto en la variedad de productos como en cuota de mercado.

Se determina la situación final deseada y por comparación se establece el GAP estratégico.

Reflexión estratégica y explotación del DOFA.

Los asociados analizan el plan de referencia y el plan de continuidad en los que se explicara la generación de fondos y los compromisos financieros a largo plazo.

El consultor clasifica, aclara y analiza las aportaciones del equipo directivo, realizando una síntesis de planteamientos estratégicos de la empresa respecto al entorno.

El consultor elabora un plan de continuidad de cinco años, incluyendo todas las ideas de mejora recogidas, que sean compatibles con la continuidad, tanto en variedad de productos como en cuota de mercado.

Se determina la situación final deseada y por comparación se establece el GAP estratégico.

Elaboración de alternativas estratégicas

El equipo de asociados completo es informado de las alternativas, que ahora deberán ser estudiadas en detalle, incluyendo aspectos de factibilidad técnica, instalaciones, productividad, calidad, aspectos laborales, organigrama, prevención de costes etc.

Diversos grupos de trabajo de directivos preparan la información necesaria.

El consultor elabora las alternativas estratégicas, con todos sus aspectos industriales, precios, costes, etc. Se realizan tests de coherencia con la información recabada, así de sensibilidad y análisis de rentabilidad diferencial.

Selección de plan estratégico.

El consultor prepara la redacción definitiva del plan estratégico.

Implementación del plan estratégico

Establecimiento de los objetivos y metas del plan por parte de los asociados de la empresa cooperativa.

Establecimiento de los presupuestos y de control presupuestario.

Puesta en marcha

Cambios en el esquema organizativo necesarios para desarrollar el plan estratégico.

Revisión y actualización

Establecimiento de índice y señales de alerta por parte del consultor y los asociados.

Revisión anual (añadiendo un año) más para adaptar el plan estratégico a las nuevas realidades por parte del consultor.

FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA BLOQUERA DIAZ MORONTA 2012, R.L.

Visión

Anticiparnos a las necesidades de construcción, que demandan las personas naturales y jurídicas, basándose en la fabricación de bloques de concreto, por excelencia en el territorio venezolano, para garantizar la sustentabilidad de la organización y disponer de tecnología de punta al servicio de las necesidades actuales y futuras.

Misión

Cooperar en función de posicionar en el mercado de la construcción, bloques de concreto de altísima calidad y bajo costo, que garantice el mejor servicio, usando los valores organizativos, como punta de lanza para satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivos a largo plazo

1. Alcanzar una posición económica reconocida en el mercado de la construcción.
2. Producir más de 3.000 bloques diarios.

3. Contar con personal capacitado a través de la generación de empleos directos e indirectos, basados en los cálculos actuales de las leyes que regula el estado venezolano.

4. Invertir en maquinarias y equipos para aumentar la productividad en un 90% de la capacidad instalada.

Valores

Valores de Ayuda mutua:

- Esfuerzo propio.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad y solidaridad.

Valores éticos

- Honestidad.
- Transparencia.
- Responsabilidad social.
- Compromiso por los demás.

Políticas

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Identificación y apoyo constante a nuevos sectores empresariales emergentes.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
- Transparencia en la información de actividades desarrolladas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alfredo Riera, A. (2011). Fonpyme: “Las pequeñas y medianas empresas aportan más del 50% del PIB nacional” [Artículo en línea], Consultado el 03 de Junio del 2012 en: <http://economia.noticias24.com/noticia/90831/>
- Audirac, P. (2003). ARC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. México.
- Alves, A (2003). La Dirección y la Estructura de la Empresa. México. Editorial Trillas.
- Andarcia L. y Márquez J. (2009), Gerencia estratégica financiera en las organizaciones”. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Oriente-Núcleo de sucre.
- Argimón, J., Jiménez, J. (2000). Métodos de Investigación aplicados a la atención primaria de salud. Barcelona: Ediciones Doyma;
- Arias, Fidias G. (2004). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (4^{ta} ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2002). Como se realiza un proyecto de investigación. Caracas: BL editores.
- Barnard, C.(2002). The Funtion of Executive. Cambrige, MASS: Harvard University. 9na. Edición.
- Bolaños, R. (2011). La PYME, motor de desarrollo. [Documento en línea], Consultado el 03 de Junio del 2012 en: http://www.conindustria.org/uploads/media/La_PYME__Motor_del_Desarrollo.pdf
- Castillo (1994) Teoría General del Proyecto. EDITORIAL: Servicio de Publicaciones U.P.V.
- Claude S. George. (2002). Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Pretice Hall. México.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Carlos J. Ruiz Bolívar (1998) Instrumentos de Investigación Educativa Ediciones CIDERG, C.A. Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela.

- David, F. (1999) La Gerencia Estratégica. Colombia, Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Bogotá, Colombia.
- Davis, K. Y Newstrom (2002). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw - Hill. Octava Edición. México.
- Ditcher, E (2002). ¿Es Usted Un Buen Gerente? México: Editorial Mc Graw Hill.
- Drucker W. (2002). Innovación Social: Nueva Dimensión Gerencial. Investigación y Gerencia. Buenos Aires. Argentina. Editorial Ateneo.
- Esteves, J. (1996). Diccionario razonado de economía. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.
- Errasti, F. (1996). Principios de gestión sanitaria. Madrid: Díaz de Santos.
- Hall, R. (2003). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. (2^{da} ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, W. (2002). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: . Editorial Limusa.
- Lepawsky, W. (2003). Organizaciones Modernas. México. McGraw Hill. 1era Edición.
- M. Constantino. (2009), “Modelo de planificación financiera a largo plazo para la empresa Comunitel C.A” . Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo - Campus Bárbula.
- Melinkott: R. (2002). Principios de la Administración. 2da. edición. Caracas Venezuela: Editorial Panapo, C.A.
- Moronta, Y. entrevista personal, abril 3, 2010).
- Ocanto (2003). Introducción a la Administración. Universidad Nacional Abierta. Caracas.
- Olley, H. (2002). Administración de Empresas. Argentina. Editorial Sudamericana. Planificación Estratégica [Documento en Línea]. Disponible:

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>. [Consulta: 2007, Enero 30]

Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. India.

Ortiz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial McGraw- Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Parra R. (2011), Plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del municipio Valencia del estado Carabobo”. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo - Campus Bárbula.

Pérez, A. (2004). Guía Metodológica para Anteproyecto de Investigación. Venezuela: FEDUPEL.

Quade, E. (1994) Análisis de formación de decisiones políticas. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid.

Quijada, M. (2011). Matriz FODA. [Información en Línea]. Disponible: <http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com/2011/04/matriz-dofa.html>. [Consulta: 2011, Enero 30]

Robbins, S. (2002). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Ciudad de México, México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Traducido por Adolfo Deras Quiñónez.

Robbins, S. y De Cenzo (2002). Fundamentos de Administración. Prentice Hill Hispanoamericana, S.A. México.

Ruiz, L. (2002). Gerencia Educativa. Editorial Paidós. Barcelona, España.

Sallenave, J.P. (2002). La Gerencia Integral. Santa Fé de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Serna, H. (1997) Gerencia Estratégica. Panapo. Caracas.

Stoner, J (2003). Administración. Prentice Hill Hispanoamericana México.

Stoner, J., Freeman E., y Gilberto D. (2004) Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica. México. VI Edición.

Stoner y Wankel. (2002). Administración. Sta Edición. Editorial Prentince Hall. México.

- Thomas, D. (2002). Problemas Teóricos y Prácticos de Administración. Argentina. Editorial Ateneo.
- Toro, N. (2010), Plan estratégico para optimizar la gestión financiera de COMTRACA C.A. ubicada en la zona industrial de Valencia, estado Carabobo. Trabajo de grado presentado en la Universidad de Carabobo- Campus Bárbula.
- Tovar, H. (2006). Unidades Productivas y Fuentes de Financiamientos Nacionales. Venezuela: Publicaciones del Rectorado de la UNERG.
- Tripier (2002) Estilos gerenciales. [Documento en línea] Disponible en <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=184> [consulta 2007, Diciembre 17].
- Ulecía, D.(2003). Administración. México. Mc Graw Hill.
- Urwick, L. (2002). The Elements of Administration. London: Sir Isaac Pitman.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2001). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Vegas, T (2002). La Administración del Desarrollo Organizacional en Empresas del Sector Sur de Naganagua. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Villegas, J. (1998) Desarrollo Gerencial. Ediciones Vega, Caracas, Venezuela.
- Welsch, G; Hilton, R. y Gordon, P. (1990). Presupuestos. Planificación y control de utilidades Quinta edición. Prentice- Hall. México.

Anexos

Anexo N° 1. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición real	Indicadores	Ítems	Fuente
- Diagnosticar la situación existente desde el punto de vista gerencial en el proceso de planeación estratégica financiera de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L.	Diagnostico estratégico	Es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión.	- Conocimiento sobre plan estratégico. - Conocimiento sobre plan financiero. - Disposición a establecer e implementar un plan estratégico. - Disposición a establecer e implementar un plan financiero. - Análisis de la relación entre activos, pasivo y patrimonio de la empresa. - Frecuencia de realización de análisis de costos, gastos producción y nivel de venta. - Elaboración de planes. - Consideración de factores externo para planificar. - Análisis del entorno. - Disposición de la empresa de contar con un plan estratégico financiero.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10,11	Datos suministrados por los encuestados
- Establecer los elementos estratégicos que permitan el diseño de un plan estratégico financiero integrado para una empresa de economía social bajo el conocimiento cooperativo.	Elementos estratégicos	Son todos los elementos que permiten llevar a cabo la planeación estratégica en una empresa.	- Visión - Misión - Objetivos - Políticas - Valores - Análisis interno - Análisis externo - Fabricación del producto	12 13 14 15 16 17,18 19,20 21,22	Datos suministrados por los encuestados
- Formular las fases metodológicas para el diseño de un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la Empresa de Economía Social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el Consejo, Municipio Revenga del estado Aragua.	Formulación de la metodología de un plan estratégico financiero	Se refiere al proceso de creación y desarrollo de la metodología para el diseño de un Plan Estratégico financiero, el cual debe ser traducido a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación de dicho plan, esto con el fin de mejorar la gestión gerencial.	No Aplica	No Aplica	Documental

Fuente: Flores (2011).

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Señores:

Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.

A continuación se le presenta un Cuestionario que tiene como finalidad recabar información relacionada con el trabajo titulado “**DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.**”; el mismo se empleará para la realización de una investigación a objeto de satisfacer los requerimientos de un Trabajo de Grado.

El Cuestionario está dirigido a los asociados de la **Empresa de Economía Social: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.** En tal sentido, agradecemos su colaboración al responder las preguntas que contiene el presente Instrumento de Recolección de datos.

Muchas gracias.

Autor:

Yhonny Flores

Bárbula, Enero de 2012.

Instrucciones

1. La información es de uso confidencial, por lo tanto no es necesario que se identifique, ni firme el cuestionario.
2. Lea cuidadosamente todo el cuestionario antes de comenzar a responder las preguntas.
3. Conteste de conformidad con los hechos reales (ser) y no en función a los ideales (deber ser).
4. Responda las preguntas con la mayor sinceridad, su colaboración será muy valiosa.
5. Para dar respuesta, marque con una (X) la que se asemeje más a su opinión, dentro de las casillas vacías que aparecen al lado derecho de los items a responder.
6. Si tiene alguna duda consulte al autor.
7. Por favor devuelva el cuestionario después de haberlo respondido al encuestador responsable.

Gracias por su colaboración.

El Autor...

Items N°	PREGUNTAS	Alternativas	
		SI	NO
	I PARTE: Diagnóstico estratégico		
1	¿Sabe usted que es un plan estratégico?		
2	¿Sabe usted que es un plan financiero?		
3	¿Estaría dispuesto a establecer e implementar un plan estratégico para fijar objetivos, y establecer incentivos destinados alcanzar las metas en función de estrategias?		
4	¿Estaría dispuesto a establecer e implementar un plan financiero permanente, para medir el éxito de la empresa mediante la elaboración de indicadores?		
5	¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?		
6	¿Frecuentemente se realiza un análisis acerca de los costos, gastos, producción y los niveles de ventas, para planificación de períodos futuros?		
7	¿La gerencia de la empresa elabora planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión?		
8	¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?		
9	¿Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros?		
10	¿Estaría dispuesto a recibir formación sobre herramientas de planificación estratégica financiera y gestión?		
11	¿Considera usted que el diseño de un plan estratégico financiero es una propuesta innovadora para una empresa de economía social?		
	II. PARTE : Elementos estratégicos		
12	¿Se ha definido formalmente la visión de la empresa?		
13	¿Se ha definido formalmente la misión de la organización?		
14	¿La empresa tiene definido cuáles son sus objetivos empresariales?		
15	¿Se han definido adecuadamente las Políticas organizacionales de la institución?		
16	¿Se han definido apropiadamente los Valores de la institución?		
17	¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?		
18	¿Se han determinado oportunamente las fortalezas organizacionales?		
19	¿Se han determinado oportunamente las oportunidades organizacionales?		
20	¿Se han determinado oportunamente las amenazas organizacionales?		
21	¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para elaborar el producto de la empresa?		
22	¿Se toman en cuenta las amenazas y oportunidades para fabricar el producto de la empresa?		

ANEXO 3

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL MÉTODO
JUICIO DE EXPERTOS.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Sonia L. León B., Titular de la Cedula de Identidad N° 10363.166 de Profesión: Profesora, mediante la presente hago constar que las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos del Trabajo de Grado Titulado: **“DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.** cuyo autor es el Econ. **FLORES LARA YHONNY ALBERTO**, titular de la cedula de identidad N° **17.789.631**, aspirante al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, que reúnen los requisitos suficiente y necesarios para ser considerados válidos y confiables en redacción y estilo, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los Catorce días del mes febrero de Dos Mil Doce.

Atentamente,

C.I. N° V.-

10.363.166



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Jenny del Valle Castillo, Titular de la Cedula de Identidad N° V-16.789.414 de Profesión: h.c. Administración, mediante la presente hago constar que las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos del Trabajo de Grado Titulado: **"DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.**, cuyo autor es el Econ. **FLORES LARA YHONNY ALBERTO**, titular de la cedula de identidad N° **17.789.631**, aspirante al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, que reúnen los requisitos suficiente y necesarios para ser considerados válidos y confiables en redacción y estilo, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 06 días del mes 02r de Dos Mil Doce.

Atentamente,

C.I. N° V.- 16.789.414



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Felisse Antequera, Titular de la Cedula de Identidad N° V-8588743 de Profesión Lic Administración, mediante la presente hago constar que las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos del Trabajo de Grado Titulado: **“DISEÑO METODOLÓGICO DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.**, cuyo autor es el Econ. **FLORES LARA YHONNY ALBERTO**, titular de la cedula de identidad N° **17.789.631**, aspirante al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, que reúnen los requisitos suficiente y necesarios para ser considerados válidos y confiables en redacción y estilo, por lo tanto aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 31 días del mes 01 de Dos Mil Doce.

Atentamente,

C.I. N° V.- 8588743

ANEXO 4
COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD
KUDER RICHARDSON KR-20

		ITEMS																						
SUJETOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	16
	2	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	15
3	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	13
4	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	12
5	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	12
TOTAL SI		2	2	5	5	4	4	0	1	2	5	5	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
TOTAL NO		3	3	0	0	1	1	5	4	3	0	0	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	
p		0,40	0,40	1,00	1,00	0,80	0,80	-	0,20	0,40	1,00	1,00	-	-	-	-	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
q		0,60	0,60	-	-	0,20	0,20	1,00	0,80	0,60	-	-	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-	-	-	-	-	-	3,30
pxq		0,24	0,24	-	-	0,16	0,16	-	0,16	0,24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,20

NÚMERO ÍTEMSTOTAL

22

Vt =3,30

NÚMERO SUJETOSTOTAL

5

Σpxq =1,20

$$K_{20} = \frac{N}{N-1} \left[\frac{V_t - \sum pxq}{V_t} \right] = 0,667$$

INSTRUCCIONES:

LLENAR POR CADA ENCUESTA Y COLOCAR EN CADA CELDA DEL ÁREA ANARANJADA (B6 A W10), CORRESPONDIENTE AL ÍTEM UN SI Ó NO EN PALABRAS (SI Ó NO OJO)

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Kuder Richardson KR-20. Para el caso en estudio arrojó un resultado, en la escala de 0.61 a 0.80 concluyéndose que el instrumento es confiable desde el punto de vista estadístico, presentando consistencia interna

Autor: Carlos J. Ruiz Bolívar
Título: Instrumentos de Investigación Educativa
Ediciones CIDERG,c.a Barquisimeto, Edo. Lara
Venezuela.
Año: 1998

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad
Coeficiente Alfa
Rangos
Muy Alta
Alta
Moderada
Baja
Muy Baja
0,81 a 1,00
0,61 a 0,80
0,41 a 0,60
0,21 a 0,40
0,01 a 0,20