



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE  
SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR  
COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO  
ARAGUA**

Autora:  
Flores, Nancy  
CI: 10.364.950

La Morita, Septiembre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE  
SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR  
COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO  
ARAGUA**

Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Administración de empresas, Mención Finanzas

Autora:  
Flores, Nancy  
CI: 10.364.950

La Morita, Septiembre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE  
SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR  
COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO  
ARAGUA**

**Autora:** Flores, Nancy

**Tutor:** Gómez, Oswaldo

**Año:** Julio, 2015

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como propósito principal evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. El estudio se enmarco dentro de un diseño metodológico no experimental transaccional, del tipo de investigación de campo, con un nivel descriptivo, cuya población estuvo compuesta por cuarenta (40) Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), de la cual se selecciono una muestra intencionada de quince (15) unidades. Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario, a través de la escala de Likert,. 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. En tal dirección, efectuado el análisis de los datos, junto con la revisión de las fuentes documentales y considerando la metodología establecida se puede concluir que las pyme objeto de estudio carecen de un proceso de planificación financiera solido y enfoques orientados a la optimización de los recursos y capacidades internas y externas, para una buena administración y ejecución de sus estrategias financieras dirigidas a la sostenibilidad y crecimiento, lo cual las coloca en situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país, Partiendo de esta perspectiva se recomiendan una serie de acciones para el desarrollo del proceso del plan financiero y estrategias para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector.

**Descriptor:** estrategias financieras; sostenibilidad, crecimiento, PYME.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**FINANCIAL STRATEGIES APPLIED TO THE PROCESS OF  
SUSTAINABILITY AND GROWTH OF THE PYME BUSSNES SECTOR IN  
THE MUNICIPALITY SANTIAGO MARIÑO,  
ARAGUA STATE**

**Autora:** Flores, Nancy

**Tutor:** Gómez, Oswaldo

**Año:** Julio, 2015

**SUMMARY**

The present study has as main purpose to evaluate financial strategies applied to the process of economic sustainability and growth of SMEs in the commercial sector of the Municipality of Santiago Mariño Aragua State. The study was framed within a transactional non-experimental study design, the type of field research, with descriptive level, whose population consisted of forty (40) Small and Medium Enterprises (SMEs), which was selected a purposive sample fifteen (15) units. The survey was used as a technique, under the data collection instrument the questionnaire, through the Likert scale. The information collected through these instruments was processed through quantitative analysis, which allowed the presentation of results by frequency tables and pie charts as well as their respective interpretation. In this direction, carried out the data analysis, along with review of documentary sources and considering the established methodology can be concluded that SMEs under study lack a financial planning process solid and oriented resource optimization approaches and internal and external capacity to good management and implementation of financial strategies for sustainability and growth, which puts them at risk against the conditions of political, social and economic changes in the country, from this perspective recommended a series of actions for the development of the process of the financial plan and strategies to ensure the sustainability and growth of small and medium-sized companies.

**Descriptors:** Financial Strategies; sustainability, growth, SMEs

## ÍNDICE GENERAL

	<b>PÁG.</b>
<b>RESUMEN</b>	iv
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	vii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	ix
<b>ÍNDICES DE FIGURAS</b>	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos	23
Justificación	24
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	26
Bases Teóricas	34
Bases Legales	62
Operacionalización de variables	65
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de investigación.	67
Población y muestra	69
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
Técnicas de análisis de datos	78
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	80
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES</b>	117
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	128
<b>ANEXOS</b>	134
1 Instrumento de recolección de datos	135
2 Validez del Instrumento	139
3 Confiabilidad del Instrumento	143

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>CUADRO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Operacionalización de variables	66
02	Muestra selecciona para estudio	71
03	Valores escala para medir las actitudes	74
04	Criterios de decisión para confiabilidad de un instrumento	77
05	Pre-planificación	82
06	Etapas conceptual	83
07	Análisis del entorno	84
08	Definición de objetivos	85
09	Establecimiento de metas	87
10	Estrategias financieras	88
11	Nivel de crecimiento esperado	89
12	Fuente de ingresos	90
13	Fuente de egresos	91
14	Presupuesto	92
15	Planes de inversión	94
16	Planes de financiamiento	95
17	Estados financieros proyectados	96
18	Participación gerencial	97
19	Clientes	98

20	Competidores	99
21	Proveedores	100
22	Leyes y regulaciones	101
23	Riesgos económicos	102
24	Inflación	103
25	Producción interna	104
26	Mercadeo	105
27	Medición de resultados	107
28	Estrategias alternativas	108
29	Análisis de variaciones	109
30	Retroalimentación	110
31	Indicadores financieros	111
32	Indicadores de gestión	113
33	Proceso administrativo	114
34	Toma de decisiones	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>GRAFICO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Pre-planificación	82
02	Etapa conceptual	83
03	Análisis del entorno	84
04	Definición de objetivos	86
05	Establecimiento de metas	87
06	Estrategias financieras	88
07	Nivel de crecimiento esperado	89
08	Fuente de ingresos	90
09	Fuente de egresos	92
10	Presupuesto	93
11	Planes de inversión	94
12	Planes de financiamiento	95
13	Estados financieros proyectados	96
14	Participación gerencial	98
15	Clientes	99
16	Competidores	100
17	Proveedores	101
18	Leyes y regulaciones	102
19	Riesgos económicos	103



20	Inflación	104
21	Producción interna	105
22	Mercadeo	106
23	Medición de resultados	107
24	Estrategias alternativas	108
25	Análisis de variaciones	109
26	Retroalimentación	111
27	Indicadores financieros	112
28	Indicadores de gestión	113
29	Proceso administrativo	114
30	Toma de decisiones	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>FIGURA</b>	<b>PÁG.</b>
01	Proceso de la Administración estratégica	39
02	Fuerzas determinantes de la competencia	42
03	Proceso de Planificación financiera	47
04	Etapas de la planificación financiera	49
05	Proceso de control de gestión	58

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el principal impulsor del crecimiento económico de las naciones y cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica de un país. En tal sentido, las pymes significan la nueva fuerza productiva de la economía, promueven la creación de empleos, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso, forman empresarios y constituyen una cantera de recursos humanos para las grandes empresas. Reconociendo estos hechos, gobiernos en todas partes del mundo han venido desarrollando estrategias para nutrir a las compañías incipientes y ayudar a expandirse a las que ya están avanzando. En la actualidad, las pymes son capaces de tomar los riesgos que las grandes no se atreven y pueden adaptarse más fácilmente a las condiciones del mercado gracias a su menor tamaño relativo.

En Venezuela las Pymes generan más de la mitad de los empleos y aportan un porcentaje considerable en el PIB. En su mayoría se enfocan en los sectores servicios, comercio y manufactura. Dado su papel fundamental en la estructura económica del país y los grandes retos que deberán asumir es imprescindible apalancar su crecimiento, asegurando por un lado, que tengan acceso a diferentes alternativas de financiación y por otro, apoyando su formación con el fin de hacerlas sostenibles. En la medida en que las PYME desarrollen estrategias financieras alcanzarán los objetivos financieros que permitan alcanzar un crecimiento sostenido.

En esta perspectiva, el desafío para estas empresas desde el ámbito financiero, consiste entonces, en tomar decisiones de inversión sustanciales en tiempo y dinero, que permitan alcanzar el éxito para sus decisiones de sostenibilidad y autonomía, centradas en los grupos de interés presentes: colaboradores, accionistas, directivos,

clientes, proveedores, comunidad, entre otros. Sin embargo, la administración actual en la pequeña y mediana empresa carece de los elementos informativos necesarios para desarrollar estrategias financieras que permitan su subsistencia en el largo plazo, aunado a factores externos y ajenos a la empresa se conjugan para amenazar de forma grave a las pymes venezolanas y ante la carencia de una base sólida para desarrollar estrategias financieras, este tipo de empresas pueden llegar al fracaso y en consecuencia desaparecer.

Asimismo, los problemas antes señalados se presentan en las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Marino del Estado Aragua y muchas de ellas presentan una serie de limitaciones que han dificultado su gestión empresarial y eficiencia operativa, visto que, tienden a tener poca planificación financiera, fiscal, y sus sistemas de dirección son deficientes, fallan por errores de gestión en la parte administrativa ya que hay ausencia de una gerencia calificada, lo que les impide que puedan acceder a mejores oportunidades de crecimiento.

Por todo lo antes expuesto, este trabajo de investigación plantea evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercio del Municipio Mariño del Estado Aragua con la finalidad de conocer como desarrollan o llevan a cabo este proceso, garantizando su sobrevivencia en el logro de sus objetivos organizacionales y financieros, disponibilidad oportuna de los recursos requeridos para su óptimo funcionamiento, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, y equilibrando necesidades de liquidez de la organización con sus objetivos de riesgo y rentabilidad.

A continuación, se describen los capítulos cuyo contenido se detalla de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se presentó todo lo referente al planteamiento del problema que dio origen a este trabajo de investigación y su delimitación como trabajo investigativo, los objetivos tanto generales como específicos que se pretenden alcanzar, la justificación e importancia de su realización.

En el Segundo Capítulo, se refirió lo concerniente al marco teórico referencial; vale decir, los antecedentes encontrados sobre el tema de este trabajo de investigación y las bases teóricas sobre las cuales se ha sustentado el planteamiento del problema.

El marco metodológico que perfiló el desarrollo del presente trabajo de investigación se describe en el Tercer Capítulo; en el cual se destaca todo lo referente al diseño de la investigación, la definición de la población y muestra objeto de estudio, la descripción y justificación de los instrumentos utilizados para la recolección de la información requerida, los métodos y procedimientos utilizados durante su realización.

En el Cuarto Capítulo, se muestran los resultados obtenidos durante el proceso de investigación con representaciones gráficas de los mismos.

Y en el Quinto y último Capítulo, se presentan los aspectos concluyentes a los cuales se llegó una vez finalizado el proceso de investigación, estableciendo su correspondencia con los objetivos planteados y las recomendaciones que se consideran pertinentes para que las empresas participante puedan promover el cambio o adecuación de sus procesos financieros en pro de alcanzar los mejores resultados en la gestión de su organización.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Los conglomerados multinacionales acaparan y dominan la economía mundial, sin embargo la columna vertebral del desarrollo económico de los países a nivel mundial la conforma el conjunto de pequeñas y medianas empresas que prosperan en la sociedad, conocidas también por el acrónimo PYME. Si bien es cierto, que no existe una clasificación uniforme, ni información actualizada de los países con respecto de las PYME, hay muchos criterios para definirla (empleo, ventas, activos, etc.), al respecto la Comisión Europea, (2006), las define como:

Unidades productivas que persiguen un fin lucrativo, independientemente de su personalidad jurídica, son manejadas por sus propietarios, cumplen con los parámetros de clasificación establecidos, no tienen una posición dominante en su sector y presentan dificultades para acceder a mercados financieros formales. (p.1)

Evidentemente, las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las pequeñas y medianas empresas (PYME) una parte fundamental de la economía de cualquier nación. De hecho, más del 98% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo. Además, las PYME hoy en día, se dedican a prestar servicios a los grandes conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales, por lo que es incuestionable el rol fundamental que juegan en la economía del mundo y son evidentes sus impactos en la generación de riqueza, empleo, emprendimientos y contribución a los ingresos fiscales y sociales de las naciones.

Por otra parte, en el contexto económico mundial se ha demostrado que la PYME posee ciertas ventajas que le permiten adaptarse favorablemente a los cambios estratégicos relacionados con su desarrollo, lo cual justifica que cualquier inversión que realicen los gobiernos en proyectos de apoyo dirigido a este sector, tiene la mayor justificación económica y social. De hecho, cualquier dificultad general en estas organizaciones menores repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país de que se trate. Por su parte, deben contar con una buena gerencia efectiva a fin de favorecer su desarrollo productivo y en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados.

Así mismo, cualquier organización (las grandes empresas, multinacionales, PYME), para sobrevivir y mantenerse, requiere de una adecuada y eficiente gerencia que permita alcanzar las metas y objetivos propuestos, de acuerdo a las oportunidades y limitaciones del medio en el que se encuentre inmersa. No obstante, estudios realizados a nivel mundial arrojan que las cifras de fracaso de las PYME son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Tal como se evidencia en cifras arrojadas en un estudio realizado por CEPAL, (2003):

En promedio, el 80% de las PYME fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años, mientras que en los países subdesarrollados entre un 50% y un 75% dejan de existir durante los tres primeros años, y sólo del 10% al 20% permanece al cumplirse el quinto año. (, p.1).

En tal sentido, en relación a los resultados de estos estudios, García O, (2008), de la universidad de España indica que: "Para los dueños de PYME, las razones del fracaso se deben a factores externos a la empresa que actúan en el entorno económico-político-social, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias PYME particularmente, en la

capacidad de gestión gerencial, financiera, técnica y talento humano de sus responsables". (p1.)

Por otra parte, en la mayoría de los países de Latinoamérica, se ha observado en los últimos años un importante incremento del número de pequeñas y medianas empresas (PYME), debido principalmente a las reformas económicas implementadas en los estados latinoamericanos. En América Latina, la PYME ha evolucionado en un marco económico y social distinto al de los países desarrollados, y en algunos países Latinos la PYME, es eficiente y cuenta con equipos y técnicas de producción moderna y han llegado a alcanzar una significativa importancia económica en la región Latinoamericana, sin embargo, en ciertos países del Hemisferio, algunos círculos también, la identifican con la ineficiencia y mala organización. Esto obedece a que las PYME latinoamericanas en general y las micro y pequeñas empresas en particular se caracterizan por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad poco adecuada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semi-cualificada o no cualificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a financiación exterior y, finalmente, subordinación a grandes empresas.

En Venezuela, la realidad no deja de ser distinta, puesto que la PYME en la actualidad constituye un significativo porcentaje dentro del parque industrial, representando así un elemento de gran importancia en la economía nacional. Dentro de este contexto, y según las cifras IV censo económico 2007-2008, del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 90% de las empresas venezolanas son clasificadas como pequeñas y medianas empresas, y según las cifras de Fedehindustria, la mayoría tiene en nómina menos de 100 trabajadores, junto con el sector informal representan



casi 80% del empleo en Venezuela y 12.7% del PIB, abarcan el 60% de la fuerza laboral y agrupan el 58% de la producción.

Por tal razón, el Estado Venezolano ha diseñado una serie de políticas, programas e instituciones destinados a brindar apoyo en materia de financiamiento, asistencia técnica, capacitación, desarrollo tecnológico, entre otros; por lo que ha creado una serie de disposiciones legales que constituyen el marco jurídico que regula el diseño y ejecución de dichas políticas a través de algunos entes del Estado, así mismo, estableció una serie de incentivos fiscales dirigidos a la recuperación y fortalecimiento de este sector productivo del país. Sin embargo, están expuestas a los mismos retos de las grandes empresas, pero están mucho menos preparadas para enfrentarlos, por esta causa la alta mortalidad persiste, dado que las causas están ligadas al propio funcionamiento de las PYME. Al respecto, Bastos, M. (2006) expresa lo siguiente:

Se enfrentan a una serie de problemas, que aunque forman parte de las características propias de su tamaño, las mismas obstaculizan su desarrollo y crecimiento económico, por ejemplo: los altos costos de producción, falta de innovación tecnológica, inexistencia de estrategias de mercadeo, y en especial, la problemática financiera. Aunque es cierto que actualmente existen muchas líneas de apoyo financiero para este sector, también es cierto que existe una desarticulación de las distintas instituciones que prestan asistencia. (p.26)

Ciertamente, presentan en su gran mayoría, muchas debilidades que van desde su tecnología, recursos financieros, humanos, así como de un liderazgo proactivo, que le permita afrontar con éxito la competitividad. Además, en el actual escenario político y económico, afrontan serios problemas que la han afectado en su operatividad y competencia, dado a que se desenvuelven en un entorno muy turbulento en donde el riesgo, la incertidumbre predominan y no hay incentivo para la inversión.

Teniendo en cuenta las características anteriores, cabe destacar que las PYME del municipio Santiago Marino, del estado Aragua comparten esta realidad. Actualmente este municipio constituye el segundo más poblado del estado, cuenta con ocho (8) zonas industriales y con una productiva zona, dispone de 25 oficinas bancarias, inversiones en comercios y servicios; la economía informal se refleja a través de asociaciones y tienen 250 puestos, ubicándose en zona del casco central. Existen 14 Estaciones de Servicio, 24 establecimientos de alimentos y bebidas, 20 sitios de alojamiento, 10 centros de comunicaciones y conexiones, 7 emisoras de radio y 15 farmacias. Asimismo, la generación de empleo está vinculada a la promoción para el establecimiento de empresas en el municipio en un plan que suma la recuperación del parque industrial.

No obstante, según los estudios realizados por las diferentes cámaras de la zona en conjunto con la alcaldía, las PYME del sector presenta una serie de dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo ya que presenta una sucesión de debilidades que obstaculizan su desarrollo y crecimiento económico, en virtud de no contar con adecuadas prácticas gerenciales y financieras que ayuden al buen manejo de la organización, debido entre otras variables al bajo nivel de formación educativa de sus propietarios y a la escasez de los recursos financieros, afectando decisivamente las iniciativas de expansión y crecimiento de este sector. Entre las debilidades que se detectaron se encuentran las siguientes:

En primer lugar la falta de planificación y objetivos claros es una de las fallas principales que se encuentran en el sector objeto de estudio, lo cual indica una deficiencia en el establecimiento de las estrategias, carencia de planeación formal de largo plazo, sin estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables. Esto representa un punto medular dentro de la gestión de cualquier organización pues varias empresas optan por tomar decisiones por instinto, donde no siempre se obtiene el resultado deseado, esto derivado de la

falta de planeación por parte del empresario quien a veces no tiene claro los objetivos de la empresa y están concentrados principalmente en obtener recursos mediatos para poder realizar gastos operativos, y no tiene la intención de desarrollar planes financieros cuando no cuentan con los conocimientos sobre cómo realizarlos, adicionalmente los problemas cotidianos abruma la capacidad de decisión de los empresarios, cuando se tienen problemas básicos para generar ingresos.

Otra de las debilidades enmarcadas en el sector es el desconocimiento de herramientas financieras por lo que no llevan a cabo el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros; por tanto no disponen de información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; tampoco de la evolución de las inversiones y deudas; ingresos y gastos de un ejercicio a otro. De este modo terminan desechando todas estas herramientas y manejan su negocio por instinto, ensayo y error.

En esta perspectiva, también se presentan problemas para la ejecución y control financiero, entre los que están el manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, mal manejo de los inventarios, falta de controles administrativos, esto debido a que la mayoría no pronostican rigurosamente las entradas y salidas de efectivo (flujo de caja) lo que las conlleva a sufrir de problemas de liquidez, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa..

En cuanto al acceso a fuentes de financiación, estas empresas prefieren utilizar su propio capital para financiar los proyectos antes que utilizar el apalancamiento, sin embargo algunas de las PYME llegan a endeudarse solo por la oportunidad que les brindan dichas instituciones y en donde los empresarios al no tener un adecuado plan de crecimiento o mejora para el negocio solicitan créditos a entidades financieras y utilizan el dinero para sus gastos personales u otros. Adicionalmente, algunas tienen

dificultad para formular proyectos de negocio de acuerdo a los requerimientos, normas y exigencias del sector financiero y la escasa capacidad para garantizar y respaldar el préstamo. Cabe considerar también, la presión fiscal a la que están sometidas las empresas en general es un impedimento para asentarse de forma estable en el mercado, hoy día existe un sin número de regulaciones que las PYME por sus dimensiones le cuesta cumplir, es el caso de las regulaciones laborales, compromiso que no puede diferir y que se convierte en una carga para la estructura de costo de la empresa.

En otro orden de ideas, el modelo de toma de decisiones que manejan estas empresas es centralizado, los propietarios prefieren tener el control total de las actividades dando como resultado el entorpecimiento y la lenta fluidez de las mismas por miedo a delegar ciertas responsabilidades que le permitan tener una mejor gestión del negocio. Las decisiones, por lo general son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable, y carecen de conocimiento del mercado. Además, no se capacita y entrena a un sucesor mediante la correcta habilitación y la confianza de involucrarlo en las decisiones cada vez más trascendentes para el negocio hasta el último minuto.

Por todo lo antes expuesto, se puede decir que una de las principales causas que orienta la problemática planteada es la falta de formación y experiencia adecuada de los propietarios y personal que forma parte de las áreas administrativas, en los aspectos clave de las finanzas de las empresas, ya que otorgan mayor valor al trabajo operativo, lo cual conduce a no contar con estrategias financieras en función a no creerlas una necesidad, aun cuando en la actualidad son indispensables para la maximización de los recursos de la entidad con el objetivo del crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por lo que de mantenerse esta situación, las organizaciones objeto de estudio no escapan de la posibilidad de disminuir sus posibilidades de supervivencia frente a sus competidores y por consiguiente

desaparecer del mercado. Por tal motivo, el éxito de una PYME está fuertemente condicionado a los conocimientos, percepciones o incluso intuiciones del dueño; y la ejecución de estrategias financieras adecuadas para su desarrollo, aunado a los productos o servicio de calidad que ofrezcan, que sean atractivos para los clientes y que cumplan con las expectativas del consumidor, logran el éxito de la entidad.

Por ello, la investigación de este tema es de suma importancia debido a que muchas de las PYME no llevan a cabo estrategias financieras, o no las correctas y esto hace que se cometan errores que pueden determinar el éxito o fracaso de la misma. Muchas veces las empresas no le dan la importancia que se merece a las finanzas y lo toman como algo secundario sin darse cuenta de que todo gira alrededor de ello. En consecuencia, las finanzas, en este tipo de empresas, se convierten en un factor primordial para constituir una eficiente gestión. El desafío para estas empresas desde el ámbito financiero, consiste entonces, en tomar decisiones de inversión sustanciales adapten a las condiciones del entorno en tiempo y dinero, que permitan alcanzar el éxito para su sostenibilidad y crecimiento económico, centradas en los grupos de interés presentes: colaboradores, accionistas, directivos, clientes, proveedores, comunidad, entre otros.

En esta perspectiva, el tema de evaluar las estrategias financieras es una cuestión crucial para el éxito y la supervivencia de las empresas, y por lo tanto el conocer, combinar y aplicar correctamente diferentes herramientas para una gestión financiera, constituye una real ayuda para el crecimiento interno y el éxito sostenible de las PYME en Venezuela y en cualquier parte del mundo, puesto que, la Gestión Financiera representa una función de apoyo a las actividades primarias de las empresas, y cuya finalidad es garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos requeridos para el óptimo funcionamiento de éstas, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, equilibrando necesidades de liquidez de la organización con sus objetivos de riesgo y rentabilidad.

Por lo tanto es importante indagar sobre: ¿Cuál es la situación actual de las estrategias financieras de las PYME, del sector comercio en Venezuela?, ¿Cuáles son los factores externos relacionados a estrategias financieras que influyen en el crecimiento de las PYME? ¿Cuáles son las mejores estrategias financieras que se pueden aplicar para una PYME? ¿Qué relación existe entre el éxito de una PYME, y la aplicación de estrategias financieras acertadas?, ¿La adopción de estrategias financieras efectivas incide en la sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercio?

### **Formulación del problema**

Mediante lo antes expuesto la investigadora se formula la siguiente interrogante: ¿De qué modo las estrategias financieras son aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua?.

### **Objetivos de la investigación**

#### ***Objetivo general***

Evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

### ***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada a los procesos de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio, ubicadas en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.
2. Identificar los factores externos que influyen en el desarrollo de las estrategias financieras aplicadas por las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.
3. Identificar los procesos de control aplicados en la consecución de las estrategias financieras de las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

### **Justificación de la investigación**

La investigación se justifica, por las inquietudes formuladas por la investigadora, las cuales tienen sus fundamentos en los diversos criterios establecidos por autores y considerando el aporte de este tipo de empresas en la generación de empleo, así como su contribución en una mejor distribución del ingreso, es necesario continuar profundizando el estudio de su situación, realizando trabajos de alto impacto que contribuyan a detectar y superar las debilidades que presentan las PYME y organismos relacionados, de tal manera que los resultados obtenidos permitan la planificación y ejecución de líneas de acción, orientadas al fortalecimiento de estos negocios. En tal dirección, esta investigación ofrece una alternativa diferente de soluciones para quienes invierten su dinero y esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado, ya que el conocer, lo que son las estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa (PYME), y cómo su aplicación puede ayudar al desempeño de la empresa, para determinar la mejor manera de manejar una PYME en el sentido económico. Por lo tanto el conocer, combinar y aplicar diferentes

herramientas para la gestión financiera, constituye una real ayuda para el crecimiento interno y el éxito sostenible de las PYME en cualquier parte del mundo.

Para la Universidad de Carabobo, el tema de investigación constituye un aporte importante, ya que el trabajo ofrece un compendio de información relativa al estudio de la PYME en Venezuela, que sirve de guía para posteriores investigaciones de naturaleza similar y brinda a la Universidad la oportunidad de enriquecer su memoria tecnológica con los aportes derivados de la misma. Con respecto a la importancia académica de la elección de este tema de investigación en el ámbito de las finanzas, la misma radica en el hecho de que permite poner en práctica algunos conceptos básicos, teorías y en general, los conocimientos adquiridos durante la carrera, específicamente en materias relacionadas estrechamente con la planeación, la administración y control de los recursos estratégicos, materiales y financieros.

Indudablemente, la presente investigación también tiene aportes de gran significancia, para el investigador, en primer lugar, como un requisito indispensable de grado para optar al título de Magister en administración, Mención Finanzas; en segundo lugar, ofreció la oportunidad de establecer una relación directa con un área de trabajo, totalmente compatible con el campo de la Finanzas, y además, enriquecer su formación profesional. Y finalmente, para otros investigadores, quienes podrán usar los resultados del presente trabajo de investigación como base referencial para sustentar sus estudios investigativos cuyo contenido esté asociado directo o indirectamente con esta materia.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En la preparación de esta sección se realizó una vasta búsqueda de información relacionada con el problema objeto de estudio y sus posibles soluciones, y que servirán de base para sustentar los planteamientos formulados. De igual manera, se hizo un análisis de diversos autores que han escrito acerca del tema tratado, bien sea a través de libros, documentos, investigaciones, artículos o cualquier otro material que pudiera apoyar la presente investigación; así como también, se refieren en este capítulo algunos de los resultados alcanzados en investigaciones experimentales, documentales descriptivas o cualquier otro resultado que se conozca.

#### **Antecedentes de la investigación**

Una vez seleccionado el tema de una investigación es preciso una revisión bibliográfica lo más extensa posible, para lo cual se acude principalmente a revistas, informes y monografías, ya que por medio de ellos se tiene una idea completa del estado actual de los conocimientos en el campo a investigar y le permiten al investigador estar al tanto de los últimos avances significativos al respecto. Igualmente los antecedentes permiten orientar la búsqueda de información, es decir, son el punto de inicio en toda investigación. En concordancia con lo anteriormente expuesto, Méndez, C. (2001) señala que: "...la investigación que se realiza debe tomar en cuenta el conocimiento previamente construido, pues forma parte de una estructura teórica ya existente" (p.99). En este caso, está constituida por la presentación de trabajos que hacen referencia al problema investigado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas. Para profundizar sobre el tema de estudio, se realizó una revisión de trabajos de investigación relacionados con este tema a fin de ampliar y precisar los intentos que se han hecho para resolver el problema que se investiga, entre los trabajos consultados tenemos el de:

## ***Internacionales***

Franco, M, (2012), en su trabajo de grado titulado "***Factores determinantes del dinamismo de las PYME en Colombia***", presentado para optar al título de Doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona, tuvo como propósito principal, analizar los factores que determinan el dinamismo de las PYME en Colombia, distinguiendo los factores internos (propios de la empresa) de los externos (relativos al entorno) y utilizando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades, y la Teoría Institucional. Específicamente, se analizan las regiones colombianas de Cundinamarca y del Valle del Cauca, consideradas dos de las áreas más representativas a nivel empresarial en el país. En cuanto a la metodología, la parte empírica está compuesta por dos fases. En la primera, se lleva a cabo una investigación de tipo cuantitativo, a partir de una muestra representativa de empresas ubicadas en las regiones mencionadas y pertenecientes a diversos sectores de la economía, aplicando como técnica estadística una regresión logística. En la segunda, se realiza una investigación de tipo cualitativo profundizando en el estudio de ocho casos de PYME colombianas.

Los resultados más relevantes del estudio permiten identificar los factores internos (recursos y capacidades) y los factores externos (instituciones) que condicionan el dinamismo de las PYME en Colombia. Así, los factores que influyen positivamente en el dinamismo empresarial son por un lado, los recursos relativos a la tecnología, el posicionamiento de marca, la habilidad del empresario para solucionar conflictos, su flexibilidad para adaptarse a nuevos escenarios y su formación empresarial; y por otro, las capacidades en el área administrativa. En cuanto a las instituciones formales, resulta positivo el poder de negociación en el sector económico, y con respecto a las instituciones informales, el apoyo de los amigos y la aceptación y apoyo por parte de la comunidad. Además, los resultados pueden ser

muy útiles para el diseño de políticas gubernamentales de fomento y apoyo a este sector empresarial tan relevante como motor de desarrollo económico y social.

Este estudio contribuye, con la presente investigación tanto en el avance del estudio de los factores más relevantes en el dinamismo de las PYME. La utilización de la Teoría de Recursos y Capacidades en esta investigación permite la identificación y el análisis de los factores internos que influyen en el dinamismo empresarial y financiero, puesto que sus conceptos claves muestran la importancia que representa el que las empresas posean recursos y capacidades estratégicos, y el que los empresarios hagan un uso apropiado de los mismos para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Así, la posesión por parte de la empresa de estos y su movilización, tienen un importante impacto sobre el desempeño de la misma y por ende en la rentabilidad del negocio.

### ***Nacionales***

Para continuar, se presenta la investigación de Castillo, N. (2011) titulada *“Estrategias económicas y financieras de las PYME para licitar en la industria petrolera, refinería el palito. Morón-estado Carabobo”*; formulada al Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, tuvo como objetivo principal proponer estrategias económicas y financieras de las PYME para licitar en la Industria Petrolera, específicamente en la Refinería El Palito. Morón-Estado Carabobo. Este Trabajo de Grado se encuentre enmarcado bajo los parámetros de una investigación de tipo descriptiva y proyectiva, con la modalidad de tipo no experimental de campo y apoyado en la revisión documental. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, y como instrumento el cuestionario, el cual fue validado a través del juicio de expertos en contenido, estadística y metodología. La población objeto de estudio es finita, sin embargo se tomo con una

muestra de 24 unidades, establecidos por PYME que laboran como Outsourcing en la Refinería El Palito. Morón-Estado Carabobo.

Como resultado de lo anterior, el investigador obtuvo como principal conclusión que este tipo de empresas presenta deficiencias en el proceso administrativo, específicamente en la función económica y financiera incluyendo todas las acciones encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios, su distribución entre los distintos usos, y la localización y ponderación de fuentes para garantizar la ejecución de las actividades ordinarias de las PYME de este sector. Por lo que el investigador propone el diseño de estrategias económicas y financieras de las PYME, exponiendo procedimientos, que incluyen la revisión de una serie de requisitos que en materia financiera demandan estrategias de capacitación, inversión, y control de gestión, ya que estos elementos determinan una calificación preponderante para la evaluación de las PYME y su elección como outsourcing competitivo, con capacidad para ejecutar el producto o servicio ofrecido por esta, dentro de una industrias tan exigente como lo es la Industria Petrolera. De allí que la investigación, realizada por Castillo, constituye un aporte a la investigación, ya que el estudio sirve de referencia y genera reflexión en las estrategias técnicas, económicas y financieras aplicadas actualmente por las PYME que quieren ser competitivas como Outsourcing en la industria petrolera, proponiendo estrategias adecuadas para mejorar el buen desempeño de las PYME.

Zea, Doreny. (2011), realizó una investigación titulada ***“Planificación Financiera en las Empresas de Producción Social del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia”***, para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas mención Gerencia Financiera en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, cuyo objetivo general fue analizar el proceso de planificación financiera en empresas de producción social del sector petrolero mediante la aplicación de una encuesta estructurada a ocho gerentes y doce administradores. Esta

investigación fue realizada bajo la modalidad de un estudio de tipo descriptivo, no experimental y de campo.

Entre las principales conclusiones a las que llegó el autor se encuentran: que solo toman en cuenta algunos elementos de planificación financiera, utilizando escasas herramientas como el uso y aplicación de fondos, ya que carecen de la formulación de un presupuesto de efectivo, estado proforma y modelo de crecimiento sostenido, pues tienen poca relevancia para estas organizaciones, evidenciándose que no se planifica ni determina las necesidades futuras de efectivo, al igual que no se ejerce control sobre el efectivo y la liquidez. Por otra parte, se constató que no utilizan las herramientas financieras adecuadas para pronosticar los resultados a largo plazo, así como la carencia en el uso de esos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño en el cumplimiento de las metas; asimismo la formulación de estrategias globales y evasión de los pronósticos de escenarios financieros, carecen de un proceso de planificación. En tal sentido, el autor recomendó establecer un control del desempeño financiero para fortalecer el proceso de planificación financiera mediante el establecimiento de lineamientos estratégicos, tales como formulación de metas razonables, recopilación de información financiera y evaluación del impacto de los factores internos y externos.

De lo anterior, se puede decir que esta investigación posee relación con los objetivos del presente estudio puesto que arrojó datos importantes acerca de la problemática identificada. En esta época de grandes competencias entre empresas, las estrategias gerenciales y el control de gestión ha pasado a ser una herramienta útil e indispensable para la toma de decisiones que afecten el rumbo de la misma, ya que en la actualidad las organizaciones se encuentran cara a cara con un sin número de dificultades que deben vencer y el contar con un proceso de planificación y control financiero del negocio es básico para mantener la rentabilidad del negocio y desarrollar ventajas competitivas que le permitan su sostenibilidad.

En este mismo orden de ideas, Salvatierra, M (2010), realizó un trabajo titulado *‘Estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de Puntosalud Valencia c.a.* Trabajo de Grado presentado en el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Esta investigación tuvo como finalidad proponer estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de PUNTOSALUD Valencia C.A 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 trabajadores que conforman el departamento de administración. 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.

Es así como, el autor luego de haber obtenido los datos presenta las siguientes conclusiones: La empresa no cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar eficientemente los procesos administrativos y operativos, la gerencia de administración y finanzas carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar oportunamente los procesos financieros de manera de tomar medidas correctivas cuando exista desviación en los objetivos propuestos, debido al mal manejo del flujo de efectivo la empresa no cumple a tiempo con sus obligaciones, lo que ha detenido la relación con sus proveedores claves. Al mismo tiempo la dirección no es coherente, producto de la falta de coordinación e integración con las diferentes áreas, debe señalarse que los mecanismos de control son deficientes ya que no permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, los informes de gestión no permiten evaluar el desempeño administrativo y financiero de la empresa.

En tal dirección, el autor concluye que de acuerdo a los hallazgos encontrados, lo más recomendable es la implementación del cuadro de mando integral para focalizar

la organización, en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico, a fin de evitar el foco solo en mediciones financieras de corto plazo, ya que el cuadro de mando integral visualiza las métricas desde las perspectivas de: Clientes, Procesos internos, y Aprendizaje Crecimiento. Por todo lo antes expuesto este trabajo de grado guarda relación con la investigación ya que es de suma importancia tener estrategias financieras claras en la pequeña y mediana empresa PYME para no caer en lo que ninguna empresa quiere, la quiebra, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo la medición de las estrategias financieras y aplicarlas en la PYME de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables, ya que, el proceso de "trasladar la estrategia en acción" involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas.

Para finalizar, Sánchez, C. (2010) en su trabajo titulado *"Plan estratégico de política financiera orientado al mejoramiento de las condiciones de financiamiento de la PYME a través de la banca comercial enmarcado dentro de las políticas públicas del estado venezolano"*, presentado en el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. Plantea como objetivo general, el diseño de un plan estratégico de política financiera, que permita mejorar las condiciones de financiamiento para el sector de la PYME a través de la Banca Comercial enmarcado dentro de las políticas públicas del Estado Venezolano, aplicado en Valencia Estado Carabobo; así mismo este trabajo tuvo también como objetivos específicos los siguientes: Evaluar la situación de financiamiento actual de la PYME, determinar los puntos críticos en el financiamiento de la PYME, definir estrategias financieras que fomenten el crecimiento sostenido de la PYME en Venezuela, basándose en la información generada de los análisis anteriores y elaborar la propuesta, cumpliendo así con el fin último de esta investigación. Para ello, se utilizó un diseño de investigación de campo, con características de investigación documental, y descriptiva, permitiendo levantar información relevante del contexto natural donde

ocurren los fenómenos a través de entrevistas, fuentes documentales y observación directa.

En tal sentido el autor concluyó que no existen condiciones preferenciales de financiamiento de la PYME a través de la Banca Comercial y que existen muchas oportunidades de mejora a obtener con la aplicación del plan estratégico planteado en este trabajo. En este sentido, lo que busca el autor, con esta investigación es precisamente establecer cuáles son las medidas que permitirán mejorar las condiciones de financiamiento de este sector tan importante de la economía venezolana, armonizando las atribuciones y competencias propias de cada uno de los actores involucrados.

De lo anterior, se puede decir que esta investigación posee relación con los objetivos del presente estudio puesto que arrojó datos importantes acerca de la problemática identificada, generó conocimiento y como valor agregado, que es el fin último de todo trabajo de investigación, formula estrategias financieras que contribuyan con el mejoramiento continuo de la problemática planteada y sirve de marco de referencia en la evaluación de las estrategias financieras utilizadas por las PYME a estudiar.

### **Bases Teóricas**

En esta parte del presente trabajo de investigación se expondrá la fundamentación teórica, que constituye el basamento técnico que sustenta la misma; es decir, se presentan las bases teóricas que sirvieron de apoyo y que permitieron referenciar y nutrir el contenido de ésta investigación con sus aportes, conocimientos y conclusiones previas. En este particular, Arias, F. (2006) establece: “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que



conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar y explicar el problema planteado” (p.107).

### ***Teoría del pensamiento estratégico de Mintzberg***

El concepto o definición de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. En este caso se le relaciona, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. Al respecto, Henry Mintzberg (1997) definió la estrategia como:

El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (p.7).

Este enfoque de Mintzberg enfatiza en la *acción*. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un *patrón* de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Al respecto, Henry Mintzberg expone que la estrategia debe ser vista en cinco definiciones, plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

- a) Estrategia como plan: Abarca el aspecto fundamental de la percepción, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. Entrar en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.
- b) La estrategia como patrón: Permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y encauzarlas en cursos de acción predeterminados. Se centra en la acción, debe tomar en cuenta el comportamiento. Introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización.
- c) Estrategia como pauta de acción: Lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas. Los movimientos de una parte provocan los contra-movimientos de la otra. Sin embargo, la estrategia en sí es un concepto enraizado en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.
- d) Estrategia como posición: Considera a las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia.
- e) Estrategia como perspectiva: Plantea cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

Una verdadera estrategia va mucho más allá de tan sólo coordinar planes y programas. Se basan en las fuerzas y debilidades de la organización, los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes. En la actualidad es de vital importancia que las PYME cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y por ende el desarrollo de la entidad en el mercado local, por ende que la empresa crezca y pueda ser competitiva con las demás empresas,

brindando servicios de calidad y de manera interna, llevar una adecuada administración de los recursos y manejo de las finanzas, economía y contabilidad para la toma de decisiones.

Las estrategias financieras de las PYME deberán estar en relación con el objetivo general que se haya decidido; y estas estrategias deberán poder dar una solución a las necesidades que tenga la entidad. Existen diversas estrategias financieras que se pueden poner en acción para poder lograr los objetivos pactados, si se establece una estrategia financiera de forma sistemática se lograra obtener una estabilidad financiera. Es decir, las estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.

### **Referentes teóricos**

Los referentes teóricos son el resultado de la etapa en que se reúne información documental para ubicar la investigación dentro del estado actual de los conocimientos, teorías y debates que se encuentran en los medios bibliográficos disponibles sobre el tema en desarrollo. La información recogida para el referente teórico nos proporciona un conocimiento profundo y actualizado del estado del conocimiento y del pensamiento sobre el tema, lo cual le da significado a la investigación y exige revisar en detalle las fuentes de información que pueden resultar útiles en el análisis del tema que se está investigando, a fin de seleccionar aquellas que tengan pertinencia.

### **Administración Estratégica**

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. Garza, A. (2007) define a la Administración estratégica de la siguiente manera: "Es el arte y la ciencia de

formular, implementar y evaluar las decisiones Ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”, (p.1).

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Según, Markides C, (2000) el propósito es “Proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica”. (p.23)

Por su parte, la filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas. En esta primera etapa se debe: Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.

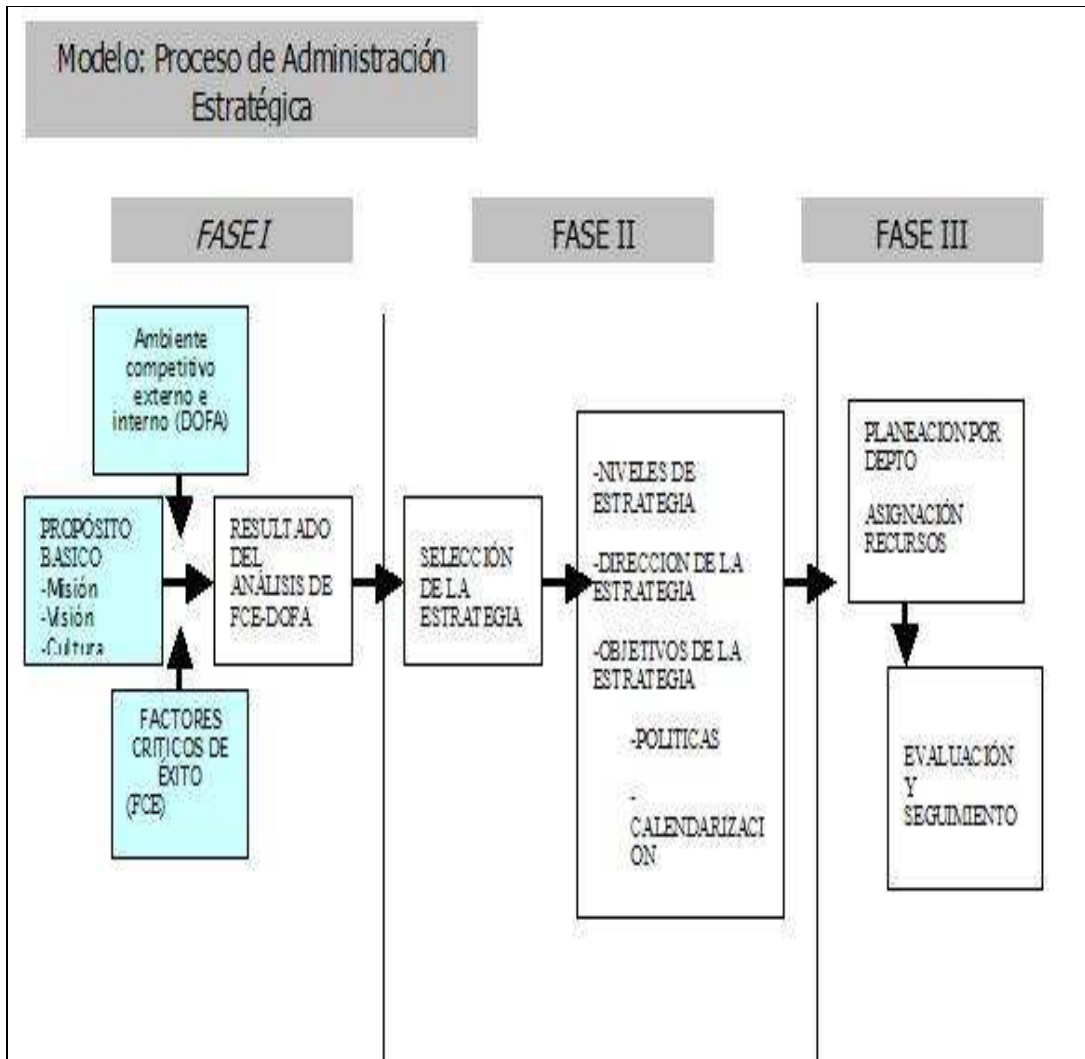
Y establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; en esta etapa la organización debe formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa, así mismo, deberá desarrollar una estructura organizativa para conseguir dicha estrategia.
5. Implementación de las estrategias. En esta etapa se debe: En primer lugar, asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad, y en segundo lugar controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

A continuación, en la siguiente figura se muestran las fases y componentes de la administración estratégica

**Figura 1**

**Proceso de la Administración estratégica**



Fuente: Garza, A. (2007)

## **Análisis interno**

Jones, G. y Hill, C. (2005), establecen que en el análisis interno “Se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc.”(p.42), de acuerdo a ello la organización deben responder a las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?, ¿En qué la supero?, ¿En cuáles estamos igualados?, ¿En cuáles me supera?, Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades.

- a) **Fortalezas:** Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).
- b) **Debilidades:** Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

## **Análisis Externo**

Jones, G. y Hill, C. (2005) Exponen que en el análisis externo “Se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto” (p.45). En este mismo sentido estos autores exponen que del análisis externo se desprenden dos componentes muy importantes con los cuales se puede observar el entorno de la organización como lo son:

- a) **Oportunidades:** Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

- b) **Amenazas:** Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato. A Partir de un exhaustivo tratamiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, es posible comenzar con el proceso de Planificación estratégica de la organización.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de Planificación estratégica, que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización. Lo importante es que el análisis tanto interno como externo, bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el Largo Plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos, procedimientos, etc.

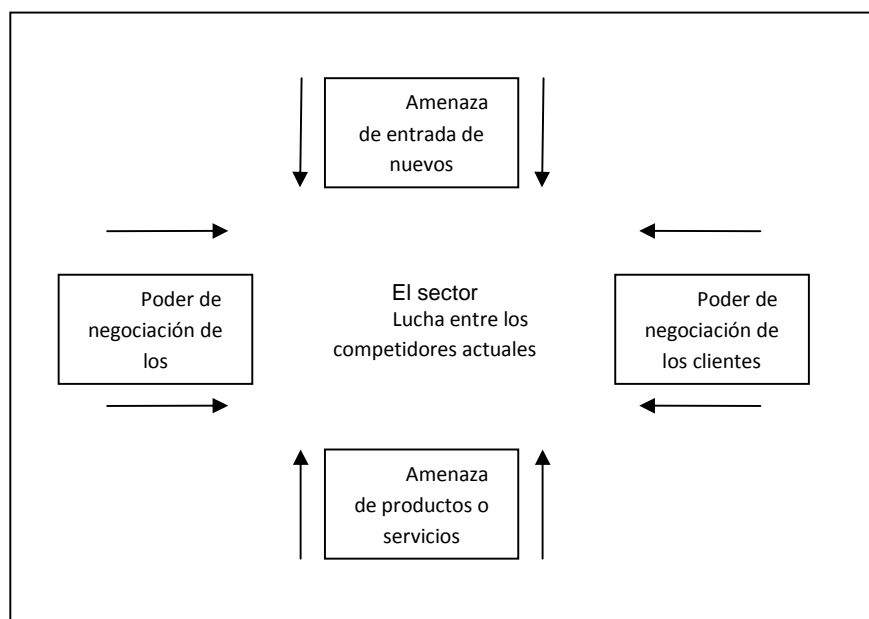
Para completar el análisis de los factores externos, Michael Porter, plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. Según Porter M. (1998):

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. (p.20)



El modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas más de uso frecuente de la estrategia de negocio. El modelo de Porter es particularmente fuerte en la interiorización del pensamiento estratégico. Las Cinco Fuerzas del modelo de Porter es una herramienta develadora de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2**  
**Fuerzas determinantes de la competencia**



**Fuente: Porter M. (1998)**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Porter M, (1998) "...la base del

desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible". (p.9)

Al respecto, Michael Porter, facilita la metodología, ofreciendo un esquema que denomina rivalidad extendida, el cual incluye agentes de mercado que la teoría económica tradicional no concibe, tales como:

- a) Competidores potenciales, que significan amenazas de ingresos para participar de las ganancias del mercado.
- b) Proveedores, que intentan ejercer su poder negociador aumentando precios de insumos, dando menor calidad u ofreciendo un mal servicio.
- c) Compradores, que tratan de bajar el precio y presionan para que se mejore la calidad y el servicio.
- d) Productos sustitutos que intentan desplazar del mercado a los competidores originales, para manejar altas rentabilidades.
- e) Competidores del sector, que intentarán ganar una participación cada vez mayor del mercado.

Adicionalmente, aunque están implícitamente en la lista mencionada, cabe resaltar que hay otros factores que influyen de manera decisiva en los niveles de competencia de las empresas, donde encontramos; el entorno macroeconómico, la apertura comercial, la política fiscal, las expectativas del mercado, la confianza en el gobierno y la privatización. Finalmente, al considerar todas las circunstancias y agentes que intervienen en la evolución del mercado y de la competencia, se encuentra que la decisión empresarial no es simple y que no se trata únicamente de fijar un precio y cantidad de mercado, sino determinar al mismo tiempo una estrategia de como se van a enfrentar todas las fuerzas del mercado, minimizando las

debilidades de la empresa y maximizando las ventajas que guarda con respecto a las demás. De esta manera el esquema de Porter, sumando a otras técnicas gerenciales, dan elementos muy valiosos para diseñar estrategias que se acerquen lo más posible a la toma de decisiones eficientes para las PYME del sector de estudio. Para esta organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su entorno y su negocio, así como el de los competidores y este enfoque de análisis, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

### ***Definición de finanzas***

El término finanzas proviene del latín «finis» que significa acabar o terminar. Es un término cuyas implicaciones afecta tanto a individuos como a empresas, organizaciones y Estados porque tiene que ver con la obtención y uso o gestión del dinero. Gitman, L. (2012) la define como:

El arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (p.3)

Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital, buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión. Asimismo, las finanzas contienen un conjunto de principios, técnicas y procedimientos, que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros de una empresa, en información procesada,

utilizable para la toma de decisiones. Por lo que se puede decir que, el componente financiero, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización; en el caso de las PYME, se plantea en esta investigación que a medida que se logre un mayor uso y coordinación de las herramientas de gestión financiera puede lograrse un mejor desempeño, traducido en resultados superiores a nivel de inversiones y acceso a fuentes variadas de financiamiento.

### **Gestión financiera**

Básicamente, la gestión financiera engloba lo concerniente al dinero, a la inversión, administración y posesión del mismo, de manera que este sea manejado adecuadamente para que sea lucrativo; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa. Al respecto Burk y Lehman, (2004), plantea que “Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo”. Adicionalmente Brealey y Myers, (2005) opinan que:

La gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo. (p.6)

Por lo que se puede decir que, la presencia de este componente, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización; en el caso de las PYME, se plantea en esta investigación que a medida que se logre un mayor uso y coordinación de las herramientas de gestión financiera

puede lograrse un mejor desempeño, traducido en resultados superiores a nivel de inversiones y acceso a fuentes variadas de financiamiento.

### ***Planificación estratégica financiera***

La planeación financiera es un elemento de la administración financiera que se puede definir como una técnica o herramienta que realiza una evaluación futura, proyectada o estimada de una empresa en términos de rentabilidad, liquidez y equilibrio estructural, para la toma acertada de decisiones. Según (Gitman, L. 2003) “La planeación financiera estratégica especifica el monto de fondos requeridos, los costos esperados, la estructura de financiación y las fuentes a recurrir, todo esto a nivel corporativo, es decir incluirá todas las unidades de negocios o departamentos”. (p.307)

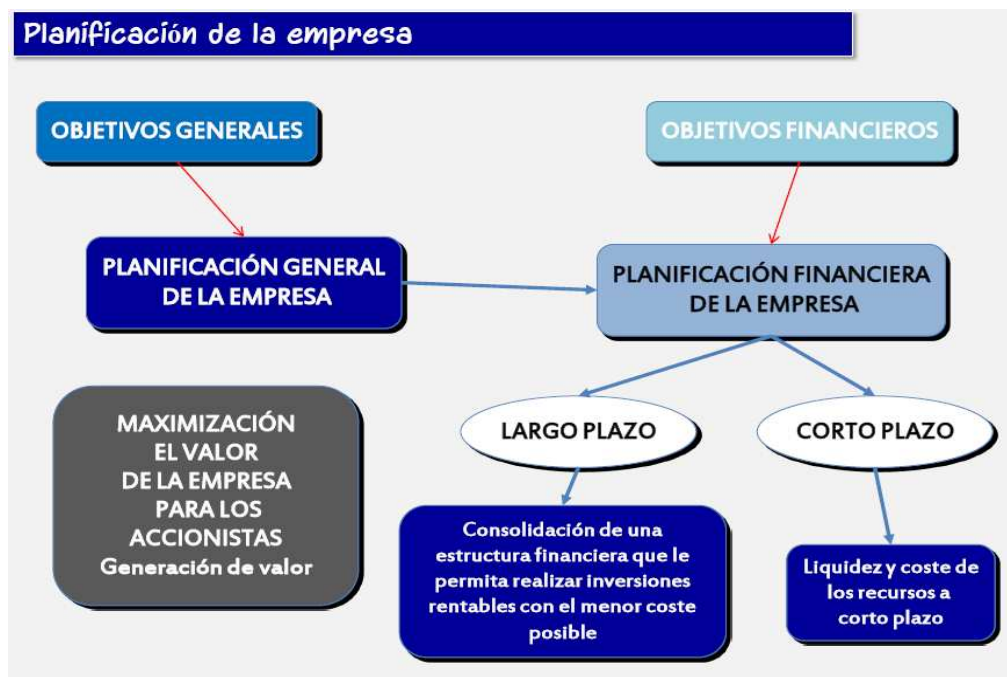
La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa., la cual incluye la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones. Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros:

- a) A corto plazo comprende la elaboración del presupuesto anual, se conoce como plan financiero táctico, está integrado por todos los presupuestos anuales de producción, ventas, compras, inversiones a corto plazo, salarios, etc., generalmente abarca un año o menos.
- b) A largo plazo es el diseño del plan estratégico que contiene los resultados o proyecciones a mediano y largo plazo (generalmente 3 a 5 años. Por lo que se

puede decir que la planificación financiera traduce en términos financieros los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa.

Una buena planificación financiera genera salud económica de la empresa por lo tanto debe maximizar el valor del negocio, a su vez reduce el riesgo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades del negocio, creando múltiples alternativas de acción, tal como se esquematiza en la siguiente figura

**Figura 3**  
**Proceso de Planificación financiera**



Fuente: Pérez, Jesús

### ***Etapas de la planificación financiera***

De acuerdo con (Obert, R. 1995), la planeación financiera estratégica comprende las siguientes etapas:

***Etapas 1. Evaluación:*** Consiste en evaluar *el entorno externo* (mercados futuros, tecnologías nuevas, competencia) y el *ambiente interno* (fortalezas y debilidades) de la empresa. Esta etapa es la de diagnóstico.

***Etapas 2. Establecimiento de objetivos:*** Los objetivos son los lineamientos corporativos bajo los cuales trabaja una empresa. Antes de determinar las estrategias es necesario definir todos los objetivos los cuales deberán ser viables y cuantificables. El objetivo principal de las empresas con fines lucrativos, es el obtener el máximo rendimiento posible de los recursos y obtener ganancias. Los objetivos financieros actúan como guías y son susceptibles de ser modificados para adaptarse a los posibles cambios. Algunos aspectos que deben cubrir los objetivos financieros son: a) Rendimiento sobre la inversión, b) Índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero), c) Relación de capital de trabajo, d) Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo, e) Dividendo por acción, d) Porcentaje de dividendos sobre las utilidades. g) Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas. h) Porcentaje de utilidad sobre ventas. i) Tasa de interés sobre créditos. j) Mezcla o de composición de los crédito bancarios.

***Etapas 3. Determinación y selección de las estrategias financieras:*** Consiste en seleccionar las mejores alternativas de acuerdo a los objetivos financieros que persiga la empresa. La base fundamental para el establecimiento de estrategias financieras y para la posterior toma de decisiones es la información financiera, la cual proviene de los estados financieros de la compañía. Desde el punto de vista financiero, la empresa deberá seleccionar aquellas estrategias que representen una ventaja

competitiva, que sean factibles y que sean consistentes con la misión y visión de la empresa. También tiene que considerar su estructura, el riesgo que puede manejar y la capacidad de generación de flujos de efectivo.

***Etapas 4. Implementación y control*** Una vez que se han seleccionado las estrategias, se deben hacer revisiones intermedias para determinar si los resultados que se van obteniendo están en función de los objetivos que se establecieron.

**Figura 4**  
**Etapas de la Planificación financiera**



**Fuente:** Fuente: Pérez, Jesús



## ***Estrategias financieras***

En el área de las finanzas, la formulación del conjunto apropiado de estrategias resulta fundamental para cualquier negocio, ya que toda actividad requiere la presencia de recursos financieros. Según Galeano, V. (2011) una estrategia financiera, se define como la “elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, planeada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado”. (p.5). Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con ésta, a largo y a corto plazo.

***Estrategias financieras a largo plazo:*** Según Van Horne, J. (1993), la estrategia financiera comprende tres decisiones fundamentales que las organizaciones deben considerar: inversión, financiamiento y dividendos. Cada una de éstas debe relacionarse con los objetivos de la organización; la combinación óptima de las tres maximizará el valor de la organización para los accionistas.

**a) *Sobre la inversión.*** En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo. El crecimiento interno de cada empresa u organización, obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente. Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la forma más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

**b) *Sobre la estructura financiera:*** La definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia. Ahora bien, el criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por bolívar invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

c) ***Sobre la retención y/o reparto de utilidades:*** Las empresas definen su estrategia de retención y/o reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos. Este tipo de estrategia se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes. La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, y por ende, de sus objetivos estratégicos.

***Estrategias financieras a corto plazo:*** En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (Gitman L, 2012):

a) ***Sobre el capital de trabajo.*** El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

1. *La estrategia agresiva* presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño.
2. *La estrategia conservadora* contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra; este tipo de estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez.
3. *La estrategia intermedia* contempla elementos de las dos anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

**b) Sobre el financiamiento corriente:** El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

c) ***Sobre la gestión del efectivo:*** Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- 1) Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- 2) Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
- 3) Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

En relación con la investigación objeto de estudio, las estrategias financieras que se adopten son de vital importancia para la optimización de las operaciones y el crecimiento del negocio, visto que la sostenibilidad de las PYME está relacionada con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión. Para que una organización tenga sostenibilidad financiera debe tener una dirección estratégica clara, una administración adecuada e infraestructura financiera y poder demostrar la efectividad e impacto para apalancar otros recursos.

Es así como, para ser económicamente sostenible una organización debe tener más de una fuente de ingresos, poseer más de una forma de generar ingresos, disponer de una planificación estratégica financiera y de acción regularmente, disponer de sistemas financieros adecuados al mercado, contar con una autonomía financiera y tener una buena imagen pública.

## **Creación de valor**

El objetivo fundamental de una empresa es satisfacer a sus accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc., por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones. La generación de valor es un proceso administrativo que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y su remuneración. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios, es un objetivo que puede cumplirse con el alcance de las siguientes metas: Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas y lograr el mínimo costo de capital.

El EVA es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor; al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales. Al respecto Bennett Stewart, socio senior de Stern Stewart & Co lo define como “El valor económico agregado EVA (en inglés, Economic Value Added) es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa”.

El primer paso es considerar la maximización de valor como el principal objetivo financiero; entendiendo este concepto como la maximización de utilidades en el largo plazo, ya que en el corto plazo maximizar utilidades no garantiza la permanencia de la empresa. Pero adoptar un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves, requiere que los dueños del negocio o gerentes deban establecer procesos que involucren a todos los empleados en la necesidad de crear valor.

Este aspecto está relacionado con la presente investigación, ya que se pretende contribuir al uso de modelos para cuantificar la creación o destrucción del valor, en las

diferentes organizaciones, que le permita saber si realmente se ha creado valor, y se debe medir dicha creación económica en el negocio o empresa. Para ello, es necesario conocer los flujos de fondos (dinero) y cuantificar el empleo de los recursos utilizados para la obtención de dichos flujos monetarios; además, se debe medir el riesgo asociado a esas decisiones futuras, para poder así cuantificar la rentabilidad económica que se crea. El crear valor o destruir valor es hoy, más que nunca, un tema de muchísima importancia para la sobrevivencia de las empresas, principalmente porque muchas veces se invierte más en una empresa que lo que genera para cubrir los costos de oportunidad de su capital de trabajo, además que como concepto ayuda para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

### **El control estratégico en la empresa**

La función de control en la empresa puede entenderse como la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en ella, así como procurar que la toma de decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y si no es así, corregir las desviaciones observadas. Ahora bien, el proceso de control, como herramienta de gestión tiene lugar al ir convirtiendo en acción las estrategias de la unidad de negocio, ya que es el medio que permite visualizar el desempeño logrado y retroalimentar el proceso de planificación. Gómez, H. (2001), define un sistema de medición de gestión o control de gestión como un: “Conjunto de indicadores, medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”. (p.1)

Se puede decir que básicamente un control de gestión o sistema de medición bien concebido, permite a una organización monitorear y evaluar su desempeño de manera integral en relación a los objetivos estratégicos y medir la alineación entre la estrategia y el desempeño de la organización, la medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino debe insertarse adecuadamente en el proceso de toma de decisiones. Mallo, C. y Merlo, J. (1995) expresa que el sistema de control de gestión moderno se transforma en un: “...Sistema de Información - Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones”.(p. 23).

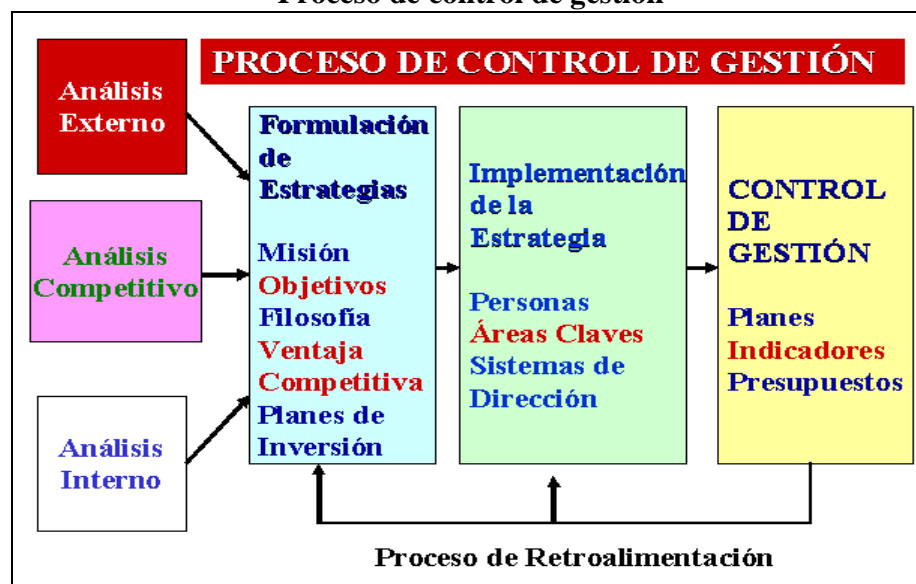
Otras opiniones se dan al concepto de control de gestión, Beltrán, J. (2003), señala que:

El Control de Gestión es un sistema de información estadístico, financiero, administrativo y operativo que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. (p. 5)

El Control de Gestión es un proceso que, satisface las necesidades actuales de las empresas, cualquiera que sea su tamaño porque puede ser capaz de coordinar los aspectos expuestos anteriormente, englobar las funciones organizacionales, no limitándose sólo a las operativas, y transformándose en una herramienta valiosa para el funcionamiento de la empresa. A continuación se detallan los elementos necesarios para el control efectivo de gestión, que pueden ser aplicados a las empresas, objeto de investigación para cumplir con su misión como empresa y sus planes financieros.



**Figura 5**  
**Proceso de control de gestión**



**Fuente:** Tomado de "Balanced Scorecard (BSC)" por Niven, Paul 2.005.

Para que un control de gestión sea excelente, desde el punto de vista técnico, debe proveer a la gerencia de información oportuna del estado actual de la organización, suministrar de manera descriptiva las tendencias operativas y generar valor estratégico para la toma de decisiones. El control de gestión es un elemento de vital importancia para el direccionamiento estratégico de una organización. De modo que, los aportes que el control de gestión hace a la gerencia resultan de la ejecución de sus funciones, las cuales se enuncian a continuación:

1. Servir de apoyo al proceso de toma de decisiones.
2. Facilitar el diagnóstico permanente.
3. Mejorar la planificación y las posibilidades futuras de la organización
4. Controlar los factores estratégicos de la organización.
5. Generar información válida y oportuna.
6. Crear memoria institucional.
7. Servir de base para evaluar el desempeño de una manera más exacta.

8. Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.
9. Servir de apoyo para que la organización responda a cambios y nuevas necesidades.

Por lo tanto es posible asegurar que el Control de Gestión es un proceso dinámico, mediante el cual se moldea la toma de decisiones para hacer posible el futuro o la “situación deseada” para las PYME, de acuerdo con los objetivos de la presente investigación.

### **Indicadores de Gestión**

Francés A. (2001), sostiene que los indicadores “Son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión.” (p.50)

De hecho, los indicadores son criterios de referencia para vigilar, controlar, hacer seguimiento y evaluar las acciones emprendidas por la organización. De allí, la importancia de que la información proveniente de los indicadores sea confiable, oportuna, íntegra y relevante. Al respecto, Beltrán, J (2003) señala que los indicadores de gestión son, información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Por lo tanto, deben tener los atributos propios de la información como son: exactitud, forma, frecuencia, origen, temporalidad, relevancia, integridad y oportunidad.

Visto que, los indicadores de gestión miden el cumplimiento de los objetivos de una organización, valorando la conducta de su ámbito interno en este proceso y a fin de que puedan ser tomadas las acciones pertinentes, con base en ésta información, es necesario en todo momento identificar las responsabilidades y las áreas claves asignadas a los individuos en la organización para cumplir con este proceso.

## **Análisis financiero**

Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos. Generalmente en las organizaciones se presentan problemas financieros que resultan difíciles de manejar; enfrentar los costos financieros, el riesgo, baja rentabilidad, conflictos para financiarse con recursos propios y permanentes, toma de decisiones de inversión poco efectivas, control de las operaciones, reparto de dividendos, entre otros.

Para ello, es indispensable que los gerentes de las empresas conozcan los principales indicadores económicos y financieros y su respectiva interpretación, lo cual conlleva a profundizar y a aplicar el análisis financiero como base primordial para una toma de decisiones financieras efectiva. Esto sugiere la necesidad de disponer de fundamentos teóricos acerca de las principales técnicas y herramientas que se utilizan actualmente para alcanzar mayor calidad de la información financiera, mejorar el proceso de toma de decisiones y lograr una gestión financiera eficiente.

Asimismo, Hernández, J. (2005), define el análisis financiero como “una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos” (p.56). Este análisis se basa en la interpretación de los sucesos financieros ocurridos en el desarrollo de la actividad empresarial, para lo cual utiliza técnicas que una vez aplicadas llevan a una toma de decisiones acertadas; aunado a que contribuye a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la empresa, tomando como

punto de inicio la información aportada por los estados financieros. Al respecto, Brigham y Houston, (2006) señalan que:

“El análisis financiero es un instrumento disponible para la gerencia, que sirve para predecir el efecto que pueden producir algunas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de la empresa; decisiones como la venta de una dependencia, variaciones en las políticas de crédito, en las políticas de cobro o de inventario, así como también una expansión de la empresa a otras zonas geográficas”(p.23).

En este contexto, los objetivos del análisis financiero están encaminados a analizar las tendencias de las variables financieras involucradas en las operaciones de la empresa; evaluar su situación económica y financiera para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos preestablecidos; verificar la coherencia de la información contable con la realidad de la empresa; identificar los problemas existentes, aplicar los correctivos pertinentes y orientar a la gerencia hacia una planificación financiera eficiente y efectiva.

Los insumos principales para el análisis financiero son el estado de resultado y el balance general del período o períodos que se consideran. Utilizando los datos que se encuentran en estos estados pueden calcularse diferentes razones que permiten la evaluación de determinados aspectos del funcionamiento de la empresa. Según Gitman L.(2012):

El análisis de razones es el punto de partida para desarrollar la información, las cuales se pueden dividir en cuatro grupos básicos: razones de liquidez y actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad, y razones de cobertura o reserva. Los primeros dos grupos de razones dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en el estado de resultado. Como regla general, los insumos necesarios para un buen análisis financiero incluyen, por lo menos, el estado de resultado y el balance general. (p.179)

Ciertamente, los objetivos del análisis financiero se fundamentan en la medición del nivel de solvencia, liquidez, rentabilidad y, en general, la situación financiera actual de la empresa; por ello, el cumplimiento cabal de estos objetivos está sujeto a la calidad de la información contable y financiera utilizada para su aplicación. De ahí que para el desarrollo del análisis financiero se requiere del cálculo de indicadores o razones financieras, que permiten realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera del negocio.

Desde esta perspectiva, en el enfoque de la investigación propuesta, los indicadores financieros como herramienta de control fortalece la gestión de negocios de las PYME, ya que análisis de las razones financieras, utiliza la información obtenida de los Estados Financieros y presenta una perspectiva más amplia de la situación financiera de la empresa. Puede, por ejemplo, precisar la rentabilidad de la empresa, su capacidad para cumplir con sus deudas de corto plazo, establecer hasta qué punto la empresa se está financiando con pasivos y si la gerencia está utilizando sus activos en forma eficaz. En tal sentido, los controles internos, como modelos referenciales, fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valores de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes

### **Bases Legales**

En este apartado de la investigación, se trata todo lo concerniente al aspecto legal para el estímulo y desarrollo de las PYME en Venezuela, enmarcadas dentro de una serie de decretos y leyes de vital importancia y entre las cuales podemos citar:

a) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela:** Un primer fundamento legal de esta investigación se encuentra expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que expresa en su Artículo 308, lo siguiente:

“El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.”

La Carta Magna crea, como se puede evidenciar en este artículo, la base para el fomento de la actividad empresarial y en el contexto de la economía moderna, la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), es un subsector estratégico de la economía nacional que agrupa a un conglomerado de organizaciones mercantiles.

**b) Decreto con fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.552, Noviembre 12, 2001:** A finales de 2001 se promulga la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, y como lo señala en su exposición de motivos: “pretende desarrollar la misión constitucional del Estado de protección y promoción de la pequeña y mediana industria, con el fin de contribuir con el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular y asegurándole la capacitación, la asistencia técnica y el oportuno financiamiento.”; esto en concordancia con el artículo 308 de la Constitución y tal como se expresa en el siguiente artículo de la ley:

**Artículo 1º:** “La pequeña y mediana industria viene siendo reconocida como fuente de generación de empleos y de inversiones. Constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía, al propiciar el desarrollo nacional equilibrado que conlleve a una distribución más equitativa de la riqueza y en consecuencia, a una mayor estabilidad social. Esta importancia ha motivado que los países la materialicen en políticas y legislaciones específicas, dirigidas a promover y desarrollar este sector industrial”.

**Según la "Ley de estímulo y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa" de Venezuela en el Título I define a la pequeñas y medianas empresas como:**

**Artículo 2°.-** Definiciones. Para todos los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, que responda a los siguientes parámetros y características: 1. Mediana empresa: Plantilla de personal entre cincuenta (50) y ciento cincuenta (150) empleados. Facturación anual entre cien mil (100.000) y ciento cincuenta mil (150.000) unidades tributarias. 2. Pequeña empresa: Plantilla de personal entre cinco (5) y cincuenta (50) empleados. -Facturación anual entre diez mil (10.000) y cien mil (100.000) unidades tributarias. 3. Microempresa: · Plantilla de personal no superior a cinco (5) empleados. · Facturación anual entre quinientas (500) y diez mil (10.000) unidades tributarias. Parágrafo 1. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de plantilla de personal y facturación anual diferente a los indicados, el factor determinante para dicho efecto será el de la plantilla de personal.

La intención clara de esta Ley surge de la importancia que para aquellas fechas el Estado Venezolano percibió de este sector del aparato productivo y según la definición anterior, en Venezuela, la PYME constituye un significativo porcentaje dentro del parque industrial y empresarial, representando así un elemento de gran importancia en la economía nacional y un importante motor para el empleo.

## **Operacionalización de variables**

En esta etapa de la investigación, la operacionalización de las variables tiene como propósito principal el de llevar a una realidad concreta a lo que se tiene planteado en las bases teóricas. Según Balestrini (2006), "Esta etapa del proceso de operacionalización de una variable, debe indicar la manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas".(p.102).

Considerando lo antes expuesto por los autores citados, se emplea para la identificación de las variables del presente estudio los aspectos expuestos en el objetivo general y los específicos, a fin de determinar las variables, indicadores y los ítems referidos a las preguntas establecidas en los instrumentos de recolección de información. A continuación se presenta el cuadro 1 de Operacionalización de variables:



**Cuadro 1**  
**Operacionalización de variables**

<b>Objetivo General:</b> Evaluar las estrategias financieras aplicada al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítems</b>
a) Diagnosticar la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio, ubicadas en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua	Planificación financiera	Proceso de Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre planificación</li> <li>• Etapa Conceptual</li> <li>• Análisis del Entorno</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Nivel de Crecimiento</li> <li>• Fuentes de Ingresos</li> <li>• Fuentes de Egresos</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Plan de inversiones</li> <li>• Plan de financiación</li> <li>• Estados financieros: Proyectado</li> <li>• Participación Gerencial</li> </ul>	Questionario	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
b) Identificar los factores externos que influyen en el desarrollo de las estrategias financieras aplicadas por las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua	Factores externos en el desarrollo de la estrategias	Factores externos influyentes en el desarrollo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Competidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Leyes</li> <li>• Riesgo económico</li> <li>• Inflación</li> <li>• Producción interna</li> <li>• Mercado</li> </ul>	Questionario	15 16 17 18 19 20 21 22
c) Identificar los procesos de control aplicados en la consecución de las estrategias financieras de las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.	Procesos de Control	Herramientas de control estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de resultados</li> <li>• Estrategias alternativas</li> <li>• Análisis de variaciones</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Indicadores financieros</li> <li>• Indicadores de Gestión</li> <li>• Proceso Administrativo</li> <li>• Tema de decisiones</li> </ul>	Questionario	23 24 25 26 27 28 29 30

Fuente: Elaboración propia (2015)

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo, y la modalidad de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y análisis de los resultados. Arias (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema” (p.45)

#### **Tipo de investigación**

En el compendio del presente marco metodológico se detallan la forma en la cual se ha realizado el estudio para dar respuesta al problema planteado al inicio de la investigación. Según Morales, citado por Tamayo y Tamayo (2007) plantea al respecto que “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, procedimientos y las técnicas de análisis” (p.175).

De acuerdo a las características que presenta este trabajo de investigación *“Estrategias financieras y su incidencia en la sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua”*, tiene un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se orienta hacia los factores que influyen en la toma de decisiones para la determinación de las estrategias financieras. Cuantitativo porque para obtener la información pertinente al estudio será necesario realizar y analizar encuestas y comparar los datos obtenidos. El diseño metodológico es no experimental, ya que la investigación se realizó, sin que

el investigador manipule ninguna variable. Al respecto Hernández R, (2010), establece que:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.155).

Así mismo, de acuerdo a las características que presentará éste trabajo de grado, el tipo de investigación es de campo y nivel descriptivo; por basarse en la recolección de datos, tomados directamente en sitio de estudio, referidos a las estrategias financiera y su incidencia en la sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME, conducentes a la obtención de información específica para llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Al respecto, Hernández R, y otros (2010:) señalan que “un diseño de carácter descriptivo tiene como objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables y proporciona su descripción” (p. 193).

De igual manera, en ésta investigación también se llevará a cabo el análisis documental; la investigación documental es definida por la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” [UPEL] (2.006), como: “...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.” (p.15). Para la realización del presente trabajo, este tipo de investigación contribuyó a profundizar sobre el contenido de la investigación a fin a ampliar y precisar las teorías que sustentan la investigación, así como también se realizó una revisión de antecedentes relacionados con este tema a fin de verificar los intentos que se han hecho por resolver el problema que se está investigando. Para obtener esta información se asistió a bibliotecas y otros centros de

documentación, tales como Internet y se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos sobre el tema planteado.

### **Población y muestra**

Para poder desarrollar el estudio es necesario escoger un grupo de individuos de la población establecida los cuales están directamente involucrados con el problema planteado. En este sentido, Palella S. (2010), sostiene que "La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, (p.105).

#### ***Población***

Según Balestrini, M. (2006) desde el punto de vista estadístico, "una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación" (p.137). En este sentido, la población considerada para este estudio es una población accesible o muestreada. Al respecto, Arias, F. (2006) señala que la población accesible o muestreada, "es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa" (p.82).

En el presente trabajo de investigación, la población representa el universo donde todos sus componentes poseen características específicas, en este caso está conformado por las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del estado Aragua, que estén afiliadas a la cámara de comercio e industriales del Estado Aragua que agrupan a las pequeñas y medianas empresas del municipio Santiago Mariño y

está conformada actualmente por cuarenta (40) establecimientos comerciales legalmente registrados.

### ***Muestra***

Con la finalidad de estudiar las características de toda la población antes mencionada, se debe seleccionar una parte o subconjunto representativo de la misma; la cual está constituida por algunos elementos o sujetos de la población y se reseña con el nombre de muestra; que según Balestrini, M. (2006) “la muestra se puede definir como una parte representativa de una población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.141). En este caso se lleva a cabo un muestreo no probabilístico de tipo intencional, el cual es definido por Arias (2006), como: aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador”

La muestra a utilizar en la presente investigación es no probabilística intencional de la clase de sujeto tipo o stakeholder's, el cual es definido por Hernández y otros, (2010) como: “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.241). y se dirige a sujetos específicos seleccionados por las particularidades del estudio, información de que se dispone y disponibilidad de participación en el estudio. En tal sentido, la muestra de la investigación quedó constituida por quince (15) PYME del sector comercio del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, que estuvieron interesadas en el suministro de información de la problemática sometida a estudio.

Las unidades se eligieron en forma arbitraria, según características que para el investigador resultaron de relevancia, tales como el conocimiento y la opinión personal para seleccionar aquellos elementos que fueron incluidos en la muestra.

Entre las variables consideradas en la selección se tienen: ubicación en el casco central del Municipio, edad de la empresa, reputación en la zona, y disponibilidad para suministrar información, entre otros, ya que estas variables puede predecir un buen desempeño, dada su experiencia y aprendizaje. (Ver cuadro 2)

**Cuadro 2**  
**Muestra seleccionada para estudio**

<b>Nombre</b>	<b>Actividad Comercial</b>	<b>Dirección</b>
Ferretería La Venezolana	Comercialización de materiales ferreteros y de construcción	Av. Ppal de San Pablo. Turmero. Edo Aragua
Grupo La Rueda	Accesorios y repuestos para camiones	Av. Intercomunal de Turmero. Edo Aragua
Supermercado Hong C.A	Abasto y mercados	Cl. 8 de Octubre, 90, Turmero. Edo Aragua
Auto Repuestos El Mácaro, CA.	Accesorios y repuestos para automóviles y camiones	Ct. Turmero-Maracay, Edificio .. Local Pcl No 26, Urbanización El Macaro, Turmero. Edo Aragua
Automercado Casa Turmero	Abasto y mercados	Cl. Urdaneta, 89, Parque Urdaneta, Turmero, Edo Aragua
Concretera Turmero	Comercialización de materiales ferreteros y de construcción	Edificio C. C.T Turmero, Edo Aragua
Papelería Roxi. C.A	Comercialización de artículos de oficina	Cl. Urdaneta No 71, Turmero
Mueblería San Jorge SRL	Mueblería	Local 58-A, Urbanización Centro, Turmero, Edo Aragua
Distribuidora TETE	Artículos para Salones de Belleza	Cl Petión. Turmero, Edo Aragua.
Frigorífico El Avión	Frigorífico, Charcutería y Carnicería	Cl Petión. Turmero, Edo Aragua.
Comercial Cristy	Tienda por departamento	Cl. Miranda, C C Lorento, PB Turmero, Edo Aragua.
Discogeis	Comercialización de artículos para deportes.	Cl Mariño, Local 48-B, Sector Centro, Turmero, Edo Aragua.
Eléctricos San Pablo	Comercialización de productos y repuestos eléctricos	Cl. Rivas, Edificio San Pablo, Local 01, Turmero, Edo Aragua.
Frigorífico Petion 3000	Frigorífico, Charcutería y Carnicería	Cl Petión. Centro Comercial C. Turmero, Edo Aragua.
Creaciones del Blumer CA	Ropa Intima	Av. Bolivar, Local 17. Turmero

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

## **Técnica de recolección de datos**

Para desarrollar cualquier tipo de investigación es necesario precisar que técnicas se van a utilizar y mediante que medios se van a ampliar dichas técnicas para ejecutar con mayor exactitud la investigación que se realiza. Palella, S. (2010) señala que "...Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información" (p.115). Con respecto a los instrumentos Palella señala que "...Son cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Evidentemente, es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, que la investigación alcanzara el equilibrio necesario entre teoría y hechos.

Por consiguiente, para esta investigación las técnicas e instrumentos seleccionados son: La encuesta la cual se aplicará a través de un cuestionario de preguntas estructuradas y la técnica de la observación documental o bibliográfica, en la cual se utilizará un cuaderno de notas y una ficha para llevar el registro o el apunte de las mismas. Cabe considerar, que Balestrini, M. (2006:), haciendo referencia a investigaciones que introducen un diseño de campo indica lo siguiente:

Necesariamente, se deben situar también técnicas vivas o de relaciones individuales y de grupo, que se dedican a la observación de la realidad; también exigen respuestas de los sujetos estudiados, empleando procedimientos estandarizados, se interrogan a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actividades. (p.152)

Así mismo Bisquerra, L. (2004) sustenta que la técnica de revisión documental se refiere a "La búsqueda, recopilación, valoración, crítica e información sobre temas específicos, tiene un valor intrínseco en sí mismo, debido principalmente, a que permite la difusión de una visión panorámica del problema a todos los interesados en el tema". (p.86)

## **La encuesta**

En lo referente a la encuesta según Tamayo y Tamayo (2007): “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Hoy en día la palabra encuesta se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta muestra es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio.

En tal sentido, el instrumento que se utilizó durante la aplicación de la técnica de la encuesta, fue el cuestionario, el cual permitió obtener información general, directa y objetiva de los informantes con preguntas puntuales y específicas sobre el tema, para lo cual se diseñó un formato, mediante el cual se recogió la información relacionada a los tópicos antes señalados (Ver Anexo 1). Así mismo, es importante destacar que el instrumento del cuestionario según Bavaresco, A. (2006) “Consiste en un instrumento, herramienta o medio que recoge información (directa por el encuestador e indirecta por correo)”, (p.100).

Con respecto, a las preguntas del cuestionario, éstas se plantearon siguiendo las instrucciones de una Escala de Likert (escala para medir las actitudes), y consta de una serie de afirmaciones y observaciones, de tal manera que el sujeto encuestado expresa su opinión marcando con una equis (x) en el espacio respectivo que se corresponda con su opinión, utilizando la escala que a continuación se describe:



**Cuadro 3**

**Valores escala para medir las actitudes**

<i>Escala</i>	<b>valor</b>
<b>S: Siempre</b>	<b>(5)</b>
<b>CS: Casi siempre</b>	<b>(4)</b>
<b>AV: A veces</b>	<b>(3)</b>
<b>CN: Casi nunca</b>	<b>(2)</b>
<b>N: Nunca</b>	<b>(1)</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

Este método, es definido por Hernández y Otros (1.998) como un “...conjunto de ítem presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”. (p.256).

**Observación documental o bibliográfica.**

Adicionalmente, se empleo la revisión bibliográfica, debido a que forma parte integral de toda investigación, a objeto de facilitar el desarrollo y comprensión del sistema. Bavaresco A, (2006): considera que “es casi imposible que un estudio escrito carezca de soporte documental, pues conviene siempre revisar lo que ha ocurrido o acontecido en diferentes lugares y tiempo, tanto con las mismas variables o con diferentes; de estudios de reputados autores, artículos científicos o experimentos inéditos” (p.99). El instrumento que se utilizó para la aplicación de esta técnica fueron los registros anecdóticos. Al respecto Palella, S. (2010) afirma que: “permiten recoger hechos incidentales de manera objetivo.(p.126).

## **Validez**

Según Ramírez T. (1998) "Una Investigación tiene un alto nivel de validez, si al observar, medir o apreciar una solidaridad se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra" (p.119). Por lo antes expuesto, se infiere que el instrumento a utilizar en la presente investigación, es decir el cuestionario, debe tener validez y a la vez ser confiable. En tal sentido, el criterio de validez estará determinado por el procedimiento conocido como juicio de expertos, que según Ramírez, (1998) los expertos son:

Aquellas personas que se han destacado como conocedores del área objeto de estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su afición por determinados temas. Estos expertos pueden clasificar dudas, recomendar bibliografías o constatar al investigador con otros expertos. (p.25)

Así mismo, el instrumento se someterá a la revisión y aprobación de tres expertos, constituidos de la siguiente manera: uno (1) en metodología y dos especialistas en finanzas, los cuales deben establecer y analizar la correspondencia entre los objetivos e indicadores de la investigación desde el punto de:

1. Pertinencia: Este criterio evalúa la relación estrecha entre las preguntas, los objetivos a lograr y el aspecto que se encuentra desarrollado.
2. Adecuación: Mide la existencia de relación o lógica en el contenido de las diferentes partes de la afirmación.
3. Redacción: Este criterio busca evaluar la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.

Estos expertos emitieron sus juicios de los criterios antes señalado, de cada ítem con respecto a los objetivos y al cuadro de Operacionalización de variables y una vez analizados los resultados y comparados en la escala de validez, la media aritmética fue de 2,87, lo cual indica que el instrumento es válido para ser aplicado. (Ver anexo 2)

## Confiabilidad

Asimismo, la confiabilidad de la información o de los datos es un concepto que según Hernández y otros. (2010), refiere al “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (p.235). Es por ello que la confiabilidad de los instrumentos que se utilizaran para recabar la información en esta investigación, será determinada por la ausencia del margen de error, el cual se obtuvo mediante el análisis de la información contenida en el cuestionario, de manera tal, que dicho cuestionario al ser consultado de primera fuente constituyen información de tipo confiable de ser analizada e interpretada en la presente investigación. La confiabilidad se calcula luego de establecer la validez hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, la cual se conoce al producir el coeficiente de confiabilidad, cuyos valores oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula (0) a confiabilidad total (1).

Para la presente investigación, la confiabilidad del instrumento se estimó a través del coeficiente de Cronbach. El coeficiente de Cronbach puede ser calculado sobre la base de: a) la varianza de los ítems o b) la matriz de correlación de los ítems (Correlación de Pearson entre todos los ítems, todos contra todos, de a pares), con las siguientes fórmulas:

### a) Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\sum_{i=1}^k S_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$ : Es la varianza del total de filas ( puntaje total de los jueces ).

K: Es el número de preguntas o ítems.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, mayor será el alfa de cronbach.

**b) Mediante la matriz de correlación de los ítems.**

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

Donde:

n: Es el número de ítems.

p: Es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Para la presente investigación, la confiabilidad del instrumento se estimó a través del coeficiente de Cronbach, utilizando el programa SPSS (Statistical Package For Social Sciences), el cual arrojó un valor de 0,96 (ver anexo 3), lo que significa que el instrumento es altamente confiable, de acuerdo a los criterios de decisión (ver cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
<b>0,81 – 1</b>	<b>Muy alta</b>
<b>0,61 – 0,80</b>	<b>Alta</b>
<b>0,41 - 0,60</b>	<b>Media (*)</b>
<b>0,21 – 0,40</b>	<b>Baja (*)</b>
<b>0 - 0,20</b>	<b>Muy Baja (*)</b>

**Fuente: Palella S. y Martins F, (2004)**

(\*) Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor a 0,61.

## **Técnica de análisis de datos**

En esta sección se presentan las técnicas de análisis y de interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes, destacando la forma como han sido organizados para darle respuesta al problema planteado ya que para la realización de cualquier investigación, es necesario definir con claridad las técnicas que se utilizaron para analizar los datos obtenidos durante el proceso de recolección de los mismos. En esta etapa de la investigación Balestrini, M. (2006) señala: “tal como lo refiere Selltíz, Johana y otros, el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169)

### **Análisis cuantitativo:**

Los resultados provenientes del cuestionario fueron analizados, ítem por ítem, y graficados medianamente la técnica de análisis de datos cuantitativa. La técnica cuantitativa según Sabino, C. (2006), consiste en “...recoger toda la información numérica resultante de la investigación, para luego evaluar el comportamiento de cada variable que aparezca en el precisando la forma en que actúa individualmente”. (p.25). El análisis de los resultados obliga en la investigación a establecer categorías, ordenarlos, resumirlos y obtener resultados en función de las interrogantes y objetivos planteados por la investigación. Así, después de recopilar la información, la procesamos para que luego se someta al análisis, usando procesos estadísticos y matemáticos que faciliten su conteo y aplicación.

Según lo antes expuesto, para la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva y las frecuencias absolutas y porcentuales de la información recabada en el cuestionario que se aplicó. Así, las técnicas empleadas permitieron presentar los datos en cuadros de frecuencias y mediante el uso de gráficas, los cuales sirvieron de

apoyo para el análisis y elaboración de conclusiones del diagnóstico y recomendaciones.

### **Análisis cualitativo**

Se realizó para caracterizar las situaciones y expresar la calidad de los hallazgos de la investigación, considerando las respuestas que no puedan ser expresadas cuantitativamente y el análisis interpretativo; este se efectuó en función de la información obtenida de los registros anecdóticos, para así evaluar los resultados en forma parcial, que facilitó la comprensión global de la información, para emitir juicios críticos y conclusiones. Así de esta manera, se confrontó los resultados obtenidos en las revisiones con los planteamientos expuestos en el marco teórico, a fin de determinar su veracidad. Ello reafirmó la interpretación de la información obtenida de la realidad objeto de estudio.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En este Capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos descritos en el capítulo anterior, y su debido análisis e interpretación. Estos resultados, son los que permiten conocer y evaluar los elementos objeto de estudio sobre las estrategias financieras aplicadas a los procesos de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.

Según, Ander, E. (1992), el propósito del análisis es: “Señalar y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal, que se materialice los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar respuesta a las interrogantes de las mismas o sea a los problemas formulados y/o planteados.” (p.57), es decir, que a través del análisis de los resultados se hace más fácil y clara la comprensión del problema en estudio lo cual da pie al establecimiento del siguiente fase de la investigación como lo es el desarrollo de la propuesta.

Del análisis realizado, a través de la aplicación del instrumento (Ver anexo 1: Cuestionario), se pudo conocer información relevante acerca de la problemática planteada, de manos de los actores directos del proceso, entre los aspectos evaluados tenemos: el diseño y puesta en marcha del proceso del plan financiero, estrategias financieras implementadas, los factores externos influyentes en el desarrollo estratégico, así como los proceso de control implementados por las unidades seleccionadas, lo cual fue determinante para la investigación y permitió tener un panorama general de la situación, factor clave para determinar llevar a cabo la evaluación.

## **Tabulación y análisis de los Resultados**

En esta sección se presentan los datos y resultados registrados para evaluar las estrategias financieras, los cuales fueron obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra quince (15) PYME, los cuales están directamente involucradas con el problema, y representan a la población. Los ítems encuestados fueron estructurados en tres (3) dimensiones, definidas como: I. Proceso del plan financiero, II. Factores externos influyentes en el desarrollo estratégico, III. Herramientas de control estratégico.

De la aplicación del cuestionario, se obtuvieron los datos que se presentan a continuación en tablas y gráficos porcentuales circulares de cada uno de los ítems encuestados. Por otro lado, para facilitar a los lectores, el seguimiento de la información, primero se presentan los resultados en tablas de distribución de frecuencia absoluta ( $f_i$ ) y en porcentajes (%). También se presentan gráficos de pastel por ítem y al finalizar cada una, se presenta el análisis correspondiente e interpretación de los datos en función de las bases teóricas que sustentaron la investigación.



## Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

**Ítem 1:** Es considera la etapa de pre planificación dentro del proceso de la planificación financiera de la empresa.

**Cuadro 05**  
**Pre-planificación**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 01**  
**Pre planificación**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultado:** En este ítem el 67% de los encuestados respondió nunca considera la etapa de pre planificación dentro del proceso de la planificación financiera de la empresa, mientras 33% afirma que casi nunca es considera. Esto significa, en términos generales que no es considerada la etapa de pre-planificación dentro del proceso de planificación financiera de las PYME encuestadas, lo cual

indica que no se considera las premisas de la planificación para el diseño del proceso financiero. Al respecto Ackoff, R. (1992), asegura que esta etapa “sirve para anticiparse a las acciones que son necesarias realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido” (p.13)

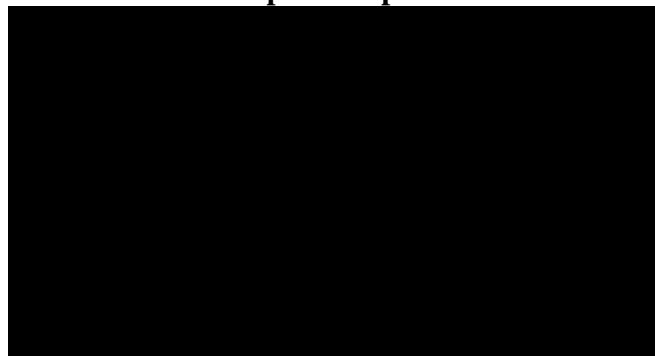
**Ítems No. 2:** La etapa conceptual es considera como herramienta de planificación financiera de la empresa.

**Cuadro 06**  
**Etapa conceptual**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 02**  
**Etapa conceptual**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultado:** El 67% de los encuestados afirman que nunca consideran la etapa conceptual como herramienta de planificación financiera, mientras que un 33% expreso que casi nunca consideran la etapa conceptual. Este resultado indica que las PYME evaluadas no incorporan el marco conceptual como herramienta de planificación financiera. Al respecto Gitman, L. (2012), afirma que “La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos” (p.117).

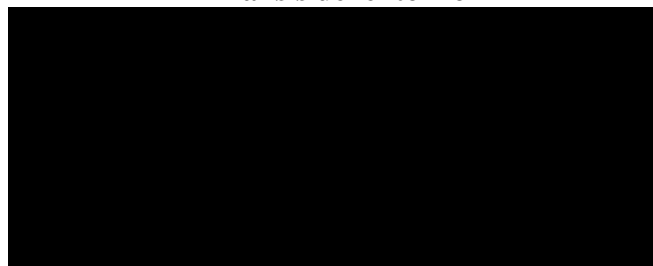
**Ítem 3:** Dentro del proceso del plan financiero se realiza el análisis del entorno como parte integral del proceso.

**Cuadro 07**  
**Análisis del entorno**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	6	40%
Nunca	9	60%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 03**  
**Análisis del entorno**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** El 60% de la muestra encuestada opina que nunca realiza el análisis del entorno como parte integral del proceso del plan financiero, mientras que un 40% opinó que casi nunca lo considerando. A partir de estos resultados se puede inferir que estas empresas nunca realizan un diagnóstico y análisis del entorno externo en su proceso de planificación, tal vez porque las variables del entorno no están bajo el control de quien toma las decisiones, pero esto impide que se deban incluirlos como insumos para elaborar sus planes y presupuestos financieros, ya que ninguna organización puede abstraerse del medio en que desenvuelve. Tal como lo señala Francés, A. (2005) al afirmar que para la formulación de la estrategia, “se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, este estudio se denomina Diagnóstico externo y en este análisis se incluyen aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos y ambientales”. (p.45)

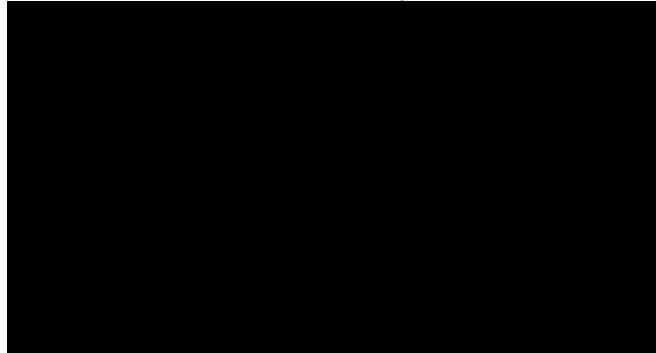
**Ítems No. 4:** En el plan financiero, se definen los objetivos considerando la objetividad de los mismos.

**Cuadro 08**  
**Definición de objetivos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	8	53%
Nunca	7	47%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 04**  
**Definición de objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar, el 53% de los encuestados afirman que casi nunca definen los objetivos considerando la objetividad de los mismos, mientras que un 47% opina que nunca define los objetivos. En este sentido, se evidencia que las empresas encuestadas no definen los objetivos considerando la objetividad de los mismos. Lo cual se puede considerar como un aspecto negativo para el proceso de planificación de estas organizaciones, ya que el desarrollo de los objetivos es un nivel fundamental en la toma de decisiones dentro del proceso de planificación financiera. Afirma Burbano, J. (2005) que “Los objetivos contribuyen a asegurar el crecimiento y propiciar la estabilidad financiera con el fin de lograr la permanencia de la organización en el tiempo”(p.23)

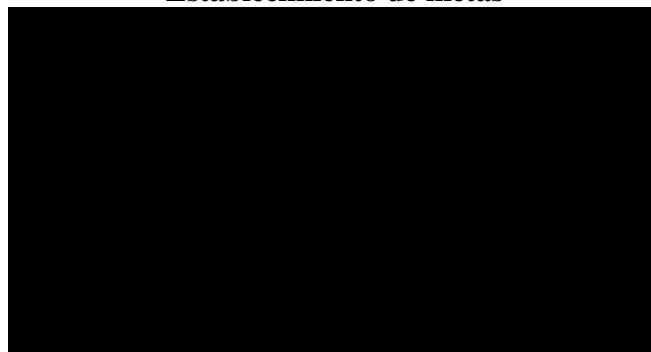
**Ítems No. 5:** Dentro del plan financiero se establecen las metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa.

**Cuadro 09**  
**Establecimiento de metas**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	8	53%
Nunca	7	47%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 05**  
**Establecimiento de metas**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Según las cifras presentadas en el gráfico, el 53% de los encuestados expresa que casi nunca dentro del plan financiero se establecen las metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa, y el otro 47% selecciono la opción nunca. Comparando los resultados presentados, se puede decirse entonces que los gerentes de estas empresas casi nunca establecen las metas a alcanzar en las variables financieras, es decir, no le están dando una alta prioridad a este aspecto dentro del plan financiero, para que de manera integral todos trabajen por el logro de los objetivos a un corto, mediano y largo plazo. Para David, F. (2003) las metas son

puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un mediano y largo plazo.

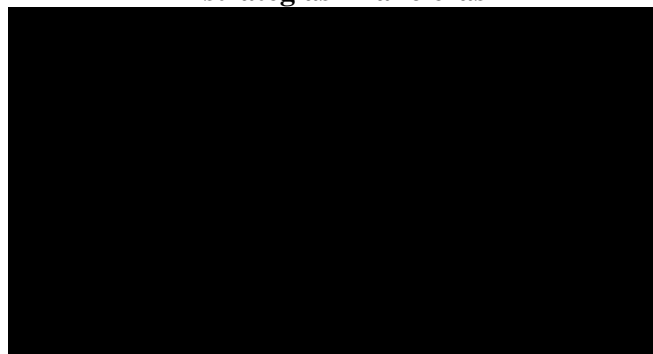
**Ítems No. 6:** Para el proceso del plan financiero se consideran las estrategias financieras como parte integral del mismo.

**Cuadro 10**  
**Estrategias financieras**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	6	40%
Casi Nunca	6	40%
Nunca	3	20%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 06**  
**Estrategias financieras**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** En este ítem se evidencia que el 40% de la muestra a veces consideran las estrategias financieras como parte integral del proceso del plan financiero, mientras que el otro 40% de la muestra opina que casi nunca, y el 20% restante selecciono la opción nunca. Dichos resultados dejan ver que estas empresas poco identifican sus estrategias financieras para impulsar el logro de los objetivos y

metas financieras de sus organizaciones. Al respecto Van Horne, J. (1997) afirma hay tres grandes decisiones financieras que las empresas deben tomar para definir sus estrategias las cuales son: “Decisiones sobre las inversiones, la decisión sobre los financiamientos, y la decisión sobre los dividendos. Cada una debe considerarse en relación con nuestro objetivo; una combinación óptima de las tres creará valor”. (p.4)

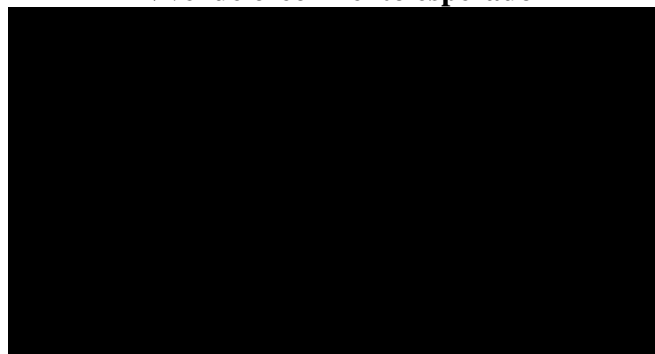
**Ítems No. 7:** Dentro del proceso del plan financiero, se establece el nivel de crecimiento esperado del negocio para el período que se proyecta.

**Cuadro 11**  
**Nivel de crecimiento esperado**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 07**  
**Nivel de crecimiento esperado**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)



**Análisis de los Resultados:** El 100% de los encuestados respondieron que nunca establecen el nivel de crecimiento esperado del negocio dentro del proceso del plan financiero para el período que se proyecta. Estos resultados implican que las PYME encuestadas, no estiman el nivel de crecimiento esperado para aumentar el valor de sus empresas y la riqueza de sus accionistas dentro de su plan financiero. (Weston y Brigham, 1994), afirma que este el nivel de crecimiento “se usan para medir el impacto de la estrategia en el objetivo básico financiero de la empresa, el cual consiste en aumentar el valor de la empresa y la riqueza de accionistas.” (p.155)

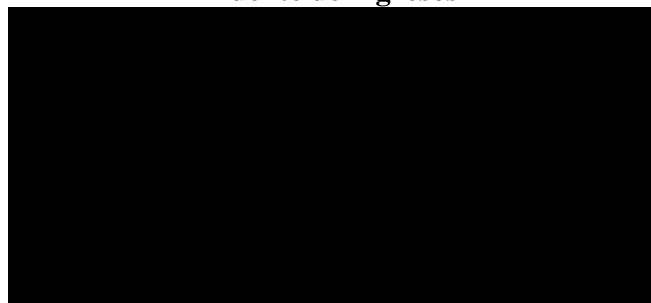
**Ítems No. 8:** Las fuentes de ingresos se identifican y cuantifican como parte fundamental del proceso del plan financiero.

**Cuadro 12**  
**Fuente de ingresos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 08**  
**Fuente de ingresos**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** El 67% de los encuestados respondieron que nunca se identifican y cuantifican las fuentes de ingresos como parte fundamental del proceso del plan financiero, adicionalmente el otro 33% afirma que casi nunca. Tomando en consideración estos resultados, se puede decir que las PYME objeto de estudio nunca identifican y cuantifican las fuentes de ingresos como parte fundamental del proceso del plan financiero. En otras palabras, según estos datos, le dan poca importancia a la necesidad de planificar los ingresos y otros recursos financieros requeridos para llevar a cabo los objetivos del plan financiero, y sostener su operación en el corto, mediano y largo plazo. En relación a este punto los autores Bodie y Merton, M. (2003), afirman que “Para evitar las dificultades por falta de liquidez, las empresas necesitan pronosticar sus salidas y entradas cuidadosamente”. (p.91)

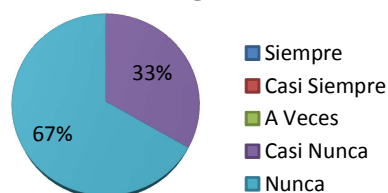
**Ítems No. 9:** Las fuentes de egresos se identifican y cuantifican como parte fundamental del proceso del plan financiero.

**Cuadro 13**  
**Fuente de egresos**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 09**  
**Fuente de egresos**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Al igual que los resultados anteriores, el 67% de los encuestados respondieron que nunca sus empresas identifican y cuantifican las fuentes de egresos como parte fundamental del proceso del plan financiero, mientras que el 33% restante selecciono la opción nunca. Puede decirse entonces que estas empresas nunca identifican y cuantifican las fuentes de egresos como parte fundamental del proceso del plan financiero Al respecto, la teoría establece que se debe identificar los egresos totales conformados por los pagos a proveedores de bienes y servicios en general, pago de nómina, pago de pasivos de corto y de largo plazo que se venzan durante el período presupuestado, así como erogaciones por conceptos extraordinarios.

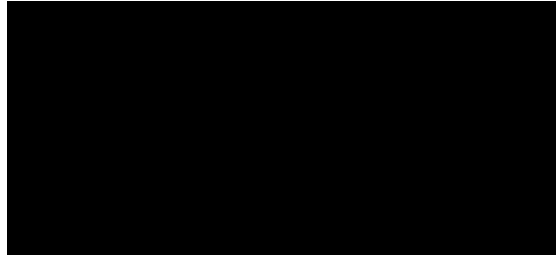
**Ítems No. 10:** El presupuesto es proyectado siguiendo las premisas establecida como herramienta de la planificación financiera de la empresa.

**Cuadro 14**  
**Presupuesto**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

### **Gráfico 10 Presupuesto**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** El 100 % de la muestra coincide con la opción nunca el presupuesto es proyectado siguiendo las premisas establecida como herramienta de la planificación financiera de la empresa. A través de estos resultados se puede deducir que las PYME objeto de estudio, categóricamente, nunca proyectan el presupuesto siguiendo las premisas establecida como herramienta de la planificación financiera de la empresa. Lo que representa una debilidad ya que una correcta formulación del presupuesto con una estructura sistemática, basada en premisas permite establecer pronósticos y metas financieras a alcanzar. En concordancia con lo anterior Welsch, G. (1990) sostiene que el presupuesto puede adaptarse a cualquier organización (lucrativa o no lucrativa, de servicios o manufacturera) independientemente del tamaño, de las circunstancias o condiciones especiales.

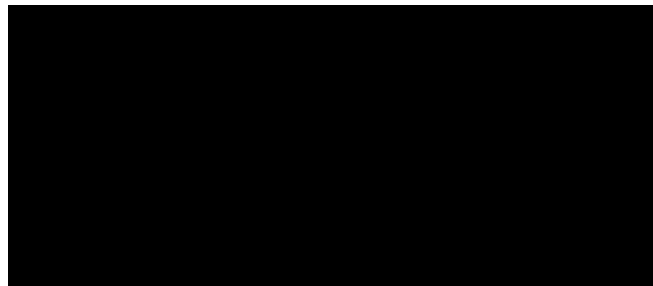
**Ítems No. 11:** Son considerados dentro del proceso de la planificación financiera, los planes de inversión a ejecutar.

**Cuadro 15**  
**Planes de inversión**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 11**  
**Planes de inversión**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Un 100% de los encuestados afirman que nunca son considerados dentro del proceso de la planificación financiera los planes de inversión a ejecutar. Evidentemente, a través de estos resultados se puede inferir que las PYME no incluyen los planes de inversión en su proceso de planificación financiera, lo cual indica que poco identifican sus necesidades de inversión para crecer, ampliar sus instalaciones, obtener mayores utilidades, entre otros. Lo cual es un inconveniente para estas organización tomando en consideración a Cordoba, M. (2006), al afirmar que “Las organizaciones que no estudian y planifican las inversiones no pueden proyectarse hacia un futuro productivo, ya que, mediante las

inversiones una organización puede crecer empresarialmente, ampliar sus instalaciones, obtener mayores utilidades” (p.151).

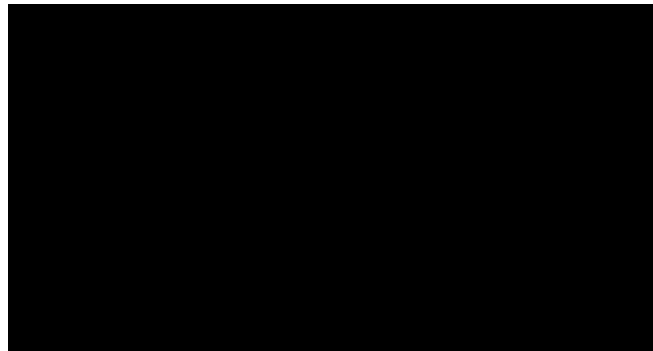
**Ítems No. 12:** Se diseña el plan de financiación de la empresa dentro del proceso del plan financiero.

**Cuadro 16**  
**Planes de financiamiento**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 12**  
**Plan de financiamiento**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Según los datos arrojados por los encuestados, el 67% de la muestra coincide en que las PYME nunca se diseñan el plan de financiación de la empresa dentro del proceso del plan financiero, mientras que el 33% restante, afirma que casi nunca lo incluyen. De esto puede interpretarse que a

juicio de los consultados, en la mayoría de las PYME analizadas no es incluido el diseño del plan de financiamiento dentro del plan financiero. Esto se interpreta que la identificación de las fuentes de financiamiento no se planifica de una forma sistémica siguiendo las premisas para el diseño del plan financiero. Para Chillida, C. (1999) la estrategia de financiamiento, es definida como la adoptada por las diferentes empresas, para proveerse de fondos y poder financiar sus operaciones y proyectos. (p. 123)

**Ítems No. 13:** La empresa elabora los estados financieros proyectados, como parte del proceso del plan financiero.

**Cuadro 17**  
**Estados financieros proyectados**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 13**  
**Estados financieros proyectados**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** En lo que respecta a este Ítem se puede observar que el 100% de los encuestados respondieron que nunca la empresa elabora los estados financieros proyectados, como parte del proceso del plan financiero. Esto evidencia que las PYME objeto de estudio no elaboran estados financieros proyectados para la planificación financiera de sus negocios, lo cual está en contraposición a lo que establece, la teoría, ya que son una técnica básica para implementar estrategias financieras de acuerdo con diversos escenarios. tal como lo afirma, Gitman, L. (2012): “Estos, estados Financieros pro forma permiten a las organizaciones calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias”

**Ítems No. 14:** La participación gerencial es parte integral del proceso de planificación financiera de la empresa.

**Cuadro 18**  
**Participación gerencial**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)



**Gráfico 14**  
**Participación gerencial**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** En este ítem el 100% de los encuestados opina que nunca la participación gerencial es parte integral del proceso de planificación financiera de las PYME objeto de estudio. Según estos resultados, se puede decir que en la mayoría de empresas PYME el propietario asume la función administrativa del negocio, esto determina que las decisiones más relevantes de la empresa sean tomadas solo por este.

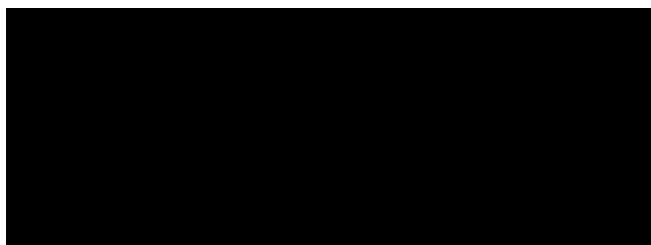
**Ítems No. 15:** En el proceso de evaluación de cumplimiento de las estrategias financieras, se considera la influencia de los clientes.

**Cuadro 19**  
**Clientes**

Alternativas	Frecuencia <b>Absoluta</b>	Frecuencia <b>Relativa</b>
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 15**  
**Clientes**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** El 100% de los encuestados coincide en afirmar que nunca en el proceso de evaluación de cumplimiento de las estrategias financieras se considera la influencia de sus clientes. Hay que tener en cuenta que aunque estas empresas están orientadas al mercado regional y la mayoría de sus actividades comerciales se concentran en nichos de mercados pequeños y locales, de acuerdo a la teoría estas organizaciones deben preocuparse del cliente, conocer sus necesidades, que le permitan descubrir nuevas oportunidades de generación de valor. Tal como lo señala Falcón, J. (2002) “Los clientes son la base esencial de un negocio”.

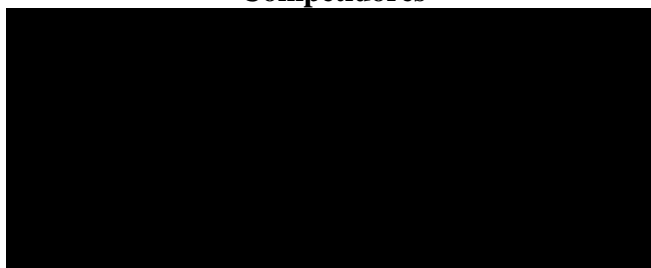
**Ítems No. 16:** Es evaluada la influencia de los competidores, en el cumplimiento de las estrategias y tomar decisiones acordes.

**Cuadro 20**  
**Competidores**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 16  
Competidores**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar en este grafico un 67% de los encuestados nunca considera la influencia de los competidores, en el cumplimiento de sus estrategias y tomar decisiones, mientras que un 33% restante de la muestra opino que casi nunca lo considera. Estos resultados muestran que las PYME estudiadas nunca consideran la influencia de los competidores, en el cumplimiento de sus estrategias y toma de decisiones, por lo que se puede decir que no se abocan a indagar de manera permanente acerca de las empresas de su entorno. Según Porter M, (1998) los "Competidores potenciales, significan amenazas de ingresos para participar de las ganancias del mercado"(p.9)

**Ítems No. 17:** Se consideran los proveedores como un factor influyente en el desarrollo estratégico.

**Cuadro 21  
Proveedores**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	8	53%
Nunca	7	47%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 17  
Proveedores**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Los datos muestran que un 53% de los encuestados manifestó que casi nunca se consideran a los proveedores como un factor influyente en el desarrollo estratégico de sus negocios, mientras que el 47% opinó que nunca. Por lo que se evidencia que las PYME objeto de estudio nunca consideran a los proveedores como un factor influyente en el desarrollo estratégico de sus negocios. Con estos datos resulta claro, que no los incluyen como un factor importante en el desarrollo de su gestión para garantizar el suministro los productos que venden, así como tomar las decisiones de financiamiento más adecuadas. Tal como lo señala Falcón, J. (2002) “Para asegurar una optima calidad y confiabilidad en los productos es necesario tener buenos proveedores”.

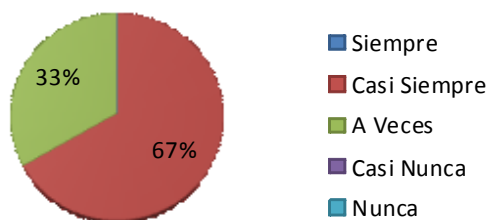
**Ítems No. 18:** Las leyes y regulaciones gubernamentales son consideradas como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.

**Cuadro 22  
Leyes y regulaciones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	10	67%
Algunas Veces	5	33%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 18**  
**Leyes y regulaciones**



**Fuente:** Flores, N. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Del total de los sujetos encuestados un 67% opinó que casi siempre las leyes y regulaciones gubernamentales son consideradas como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico, mientras que 33% restante opina que a veces. Según la opinión de los encuestados este factor casi siempre son considerado como de alto impacto para maximizar sus oportunidades y confrontar sus amenazas al momento de planificar financieramente. En concordancia con lo indicado por David, F. (2003), el cual afirma que los factores políticos, gubernamentales y legales representan una oportunidad o amenazas claves para las pequeñas y grandes organizaciones.

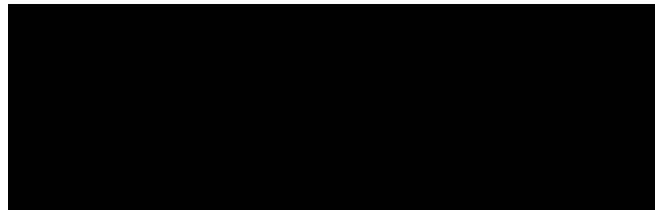
**Ítems No. 19:** La empresa evalúa constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.

**Cuadro 23**  
**Riesgos económicos**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	10	67%
Nunca	5	33%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 19**  
**Riesgos económicos**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Los datos muestran que el 67% de los encuestados opinó que casi nunca la empresa evalúa constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico, mientras que 33% restante opina que nunca los evalúa. Según los resultados, las PYME no evalúan los riesgos económicos del entorno, enfrentando la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo. En todo caso, la falta de información y el no poder prever a ciencia cierta los resultados y consecuencias de determinadas acciones, ponen en jaque la posición de los gerentes de estas organizaciones. En este orden de ideas, Falcón, J. (2002) indica que “uno de los mayores retos que debe enfrentar el gerente es el tener que tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo”.

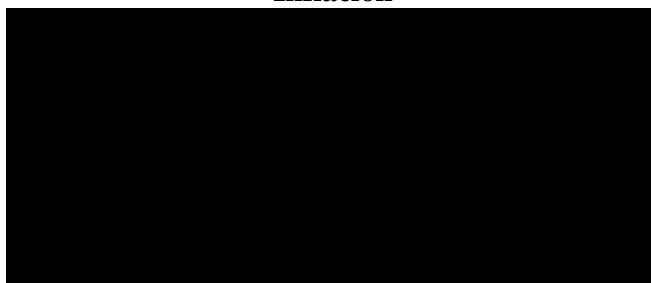
**Ítems No. 20:** Se incluye la inflación como factor externo influyente en el desarrollo estratégico.

**Cuadro 24**  
**Inflación**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	80%
Casi Siempre	0	20%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	10	67%
Nunca	5	33%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 20**  
**Inflación**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar el 67% de los encuestados opinan que casi nunca incluye la inflación como factor externo influyente en el desarrollo estratégico, mientras que el 33% restante selecciono la opción nunca. Con estos resultados se evidencia que las PYME objeto de estudio casi nunca incluye la inflación como factor externo influyente en el desarrollo estratégico, en contraposición con Mascareñas, J. (2010) el cual expresa que “la inflación no solo afecta los precios de venta de los productos, sino también la estructura financiera de la entidad, las cuales tiene un comportamiento diferente ante períodos de inflación y debe ser analizado su impacto”.

**Ítems No. 21:** La producción interna del país se incluye como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.

**Cuadro 25**  
**Producción interna**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	8	53%
Nunca	7	47%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 21**  
**Producción interna**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar el 53% de los encuestados opinó que casi nunca la producción interna del país se incluye como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico, mientras que el 47% restante opina que nunca. Estos resultados resaltan que las PYME, no incluyen la producción interna como un factor externo influyente para el desarrollo de sus lineamientos estratégicos, a fin de planificar las medidas necesarias para minimizar los riesgos referentes a las dificultades y obstáculos que puedan afectar su desempeño en el abastecimiento de productos nacionales e importados que comercializan.

**Ítems No. 22:** El mercado es considerado como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.

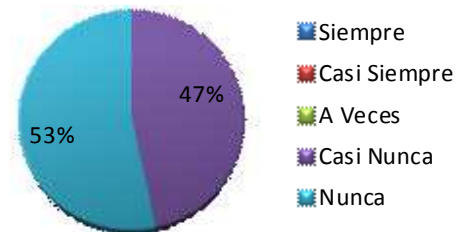
**Cuadro 26**  
**Mercado**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	7	47%
Nunca	8	53%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)



**Gráfico 22**  
**Mercado**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar el 53% de los encuestados afirma que a nunca el mercado se incluye como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico mientras que el 47% opina que casi nunca. Esto evidencia que las PYME evaluadas no incluyen al mercado como un factor influyente, sin embargo la teoría establece que la investigación de mercado es necesaria para desarrollar el Análisis FODA y es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a la toma de decisiones y logro de los objetivos; de no hacerlo, las PYME tienen una desventaja competitiva, ya que no puede identificar de que manera está siendo percibidos por el mercado y la competencia. En este sentido la autora, se apoya en Carrasquero, D (2004), el cual establece que “El estudio del mercado permite analizar el comportamiento pasado y proyectar a futuro de la demanda de un bien, analizando los factores de diversa índole que influyen sobre sus consumidores” (p.1)

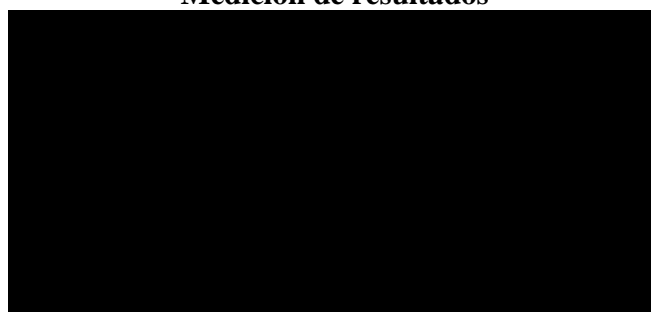
**Ítems No. 23:** La medición de resultados es un indicador usado como herramienta de control estratégico en el cumplimiento de la planificación financiera.

**Cuadro 27**  
**Medición de resultados**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 23**  
**Medición de resultados**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** La grafica refleja que el 100% de los encuestados opina que nunca la medición de resultados es un indicador usado como herramienta de control estratégico. Dichos resultados dejan ver que la medición de resultados no es un indicador usado como herramienta de control estratégico en el cumplimiento de la planificación financiera de las empresas objeto de estudio, es decir no incorporan este mecanismo para controlar la ejecución de las acciones diseñadas para el logro de objetivos y metas financieras. Respecto a este punto Breale, R. (2007) señalan que “Para la aplicación de un control financiero adecuado es necesario diseñar herramientas que faciliten la medición y registro de los resultados que se están obteniendo con la aplicación del plan; para luego ser comparados, lo cual permitirá determinar si el plan se dirige al logro de sus objetivos”.

**Ítems No. 24:** La formulación de estrategias alternativas es una herramienta de control a ser aplicada en la ejecución estratégica de la planificación financiera.

**Cuadro 28**  
**Estrategias alternativas**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Gráfico 23**  
**Estrategias alternativas**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar el 67% de los encuestados opinó que nunca la formulación de estrategias alternativas es una herramienta de control a ser aplicada en la ejecución estratégica de la planificación financiera mientras que el 33% restante afirma que casi nunca. Tal resultado, conlleva a afirmar que las empresas consultadas no formulan estrategias alternativas como una herramienta de control a ser aplicada en la ejecución estratégica de la planificación financiera, con la finalidad de replantear las acciones para corregir la presencia de

alguna deficiencias en el logro de los objetivos o cuando ocurren cambios importantes en los factores competitivos o en otros elementos del entorno, por lo que se podría inferir, que estas empresas se dirigen en forma reactiva ante las circunstancias y eventos coyunturales presentados. Parafraseando a Welsch, Hilton y Gordon (1990), la planificación es un proceso para desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos, emprender actividades para traducir los planes en acciones y replanear sobre la marcha para corregir la presencia de algunas deficiencias.

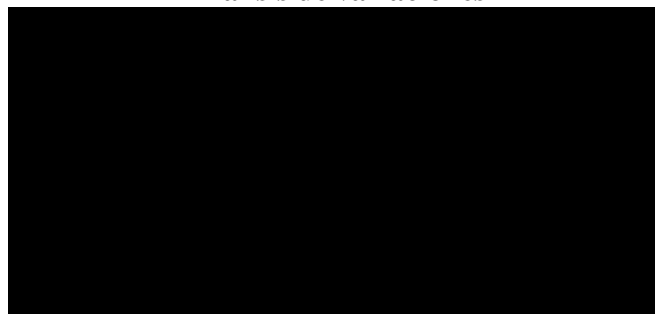
**Ítems No. 25:** Se considera el análisis de las variaciones como herramientas de control estratégico en la ejecución de la planificación financiera.

**Cuadro 29**  
**Análisis de variaciones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Gráfico 25**  
**Análisis de variaciones**



**Fuente:** Elaboración propia. (2015)

**Análisis de los Resultados:** Al respecto, el 100% de los encuestados opinó que nunca el análisis de las variaciones es utilizado como herramientas de control estratégico en la ejecución de la planificación financiera. Estos resultados reflejan que las PYME evaluadas no utilizan el análisis de las variaciones como herramientas de control estratégico en la ejecución de la planificación financiera, lo que demuestra que sus resultados financieros no son comparados con los estándares fijados en la planeación para detectar desviaciones o variaciones, hallar las causas de las mismas y tomar las medidas correctivas correspondientes. Lo cual se contrapone a lo que establecen las diversas teorías, en este sentido afirma Ramírez, D. (2002): “la acción del control, demanda que los resultados sean medidos y comparados con los estándares fijados en la planeación y así se pueden detectar desviaciones o variaciones, hallar las causas de las mismas (investigaciones) y tomar medidas correctivas a tiempo”.

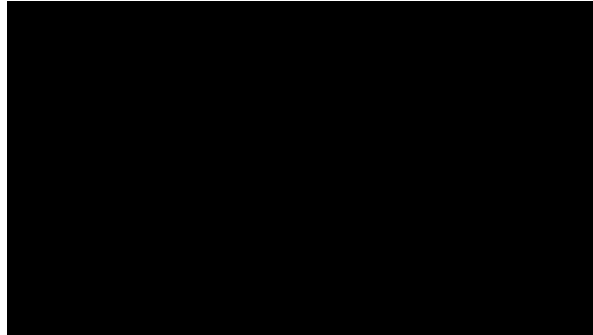
**Ítems No. 26:** Se cumple con el proceso de retroalimentación en el proceso de control de la ejecución de la planificación financiera.

**Cuadro 30**  
**Retroalimentación**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Gráfico 26**  
**Retroalimentación**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Análisis de los Resultados:** Se puede apreciar que el 100% afirma que nunca se cumple con el proceso de retroalimentación en el proceso de control de la ejecución de la planificación financiera. Esto evidencia que las PYME objeto de estudio, no incorporan el proceso de retroalimentación, el cual le suministra información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación para eliminar errores, fallas y vicios en los equipos de trabajo, las personas y procesos.

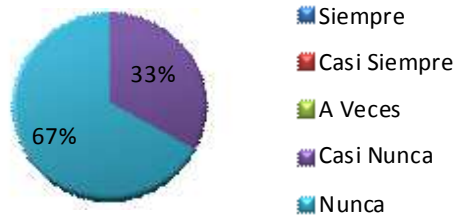
**Ítems No. 27:** La empresa utiliza los indicadores financieros como herramientas de control estratégico.

**Cuadro 31**  
**Indicadores financieros**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Gráfico 27**  
**Indicadores financieros**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Análisis de los Resultados:** El 67% de los encuestados opinó que nunca la empresa utiliza los indicadores financieros como herramientas de control estratégico, mientras que 33% seleccionó la alternativa casi nunca. Dichos resultados dejan ver que no se usan los indicadores financieros como herramientas de control estratégico, para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones financieras de la empresa y convertirlos en referencias o estándares para el control de la gestión. Lo que se puede considerar con una debilidad para la toma de decisiones y se contrapone a la teoría de autores como Van Horne J. (2003), el cual indica “que para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa se utilizan herramientas mediante el análisis de razones financieras”.

**Ítems No. 28:** La empresa utiliza los indicadores de gestión como herramientas de control estratégico.

**Cuadro 32**  
**Indicadores de gestión**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	33%
Nunca	10	67%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Gráfico 28**  
**Indicadores de gestión**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar el 67% de los encuestados opinó que nunca las PYME, utilizan los indicadores de gestión como herramientas de control estratégico, mientras que un 33% opinó que casi nunca los utiliza. Esto indica que las PYME seleccionadas para el estudio, no cuentan con un sistema de gestión de indicadores que alimenten el proceso de toma de decisiones para el alcance de las metas y hacer posible la mejora continua.

**Item No. 29:** El proceso administrativo es evaluado periódicamente como herramienta de control financiero de la planificación.



**Cuadro 33**  
**Proceso administrativo**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Gráfico 29**  
**Proceso administrativo**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Análisis de los Resultados:** De acuerdo con la información obtenida el 100% de la muestra opina que nunca el proceso administrativo es evaluado periódicamente como herramienta de control financiero de la planificación. Estos resultados dejan ver que las PYME evaluadas no le dan ninguna importancia al control y seguimiento de los procesos administrativos, para garantizar el logro de los objetivos y metas planificadas. Al respecto Melgar, J. (2011) dice al respecto que “es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación, relación y la valuación de los elementos que forman la gestión gerencial. Su contribución es que permite anticiparse ante las amenazas que se presentan”. (p.1)

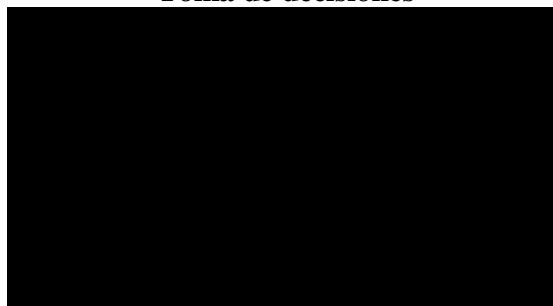
**Ítems No. 30:** La toma de decisiones sobre la ejecución estratégica de la planificación financiera, son tomadas de manera oportuna, considerando información obtenida del proceso de control.

**Cuadro 34**  
**Toma de decisiones**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	15	100%
<b>n</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Gráfico 30**  
**Toma de decisiones**



**Fuente:** Elaboración propia (2015)

**Análisis de los Resultados:** Como se puede observar el 100% de los encuestados opina que nunca las PYME, toma de decisiones sobre la ejecución estratégica de la planificación financiera, son tomadas de manera oportuna, considerando información obtenida del proceso de control. Dichos resultados dejan ver que las PYME del estudio no tienen un proceso formal de toma de decisiones de manera oportuna considerando información obtenida del proceso de control para asegurar que las actividades reales se ajusten o van acorde con las actividades planeadas. Al respecto

**Schein, H.** (1988) plantea: "la toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización"

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

A partir del análisis e interpretación de los resultados hechos en el Capítulo IV, se hizo posible dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, al evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua, en concordancia con los objetivos planteados en la investigación, por lo que se procede a emitir las siguientes conclusiones:

**En relación al objetivo específico No 1: se diagnosticó la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada a los procesos de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio, ubicadas en el Municipio Santiago Mariño del Estado, y se comprobó lo siguiente:**

1. La etapa de pre-planificación, no es considerada dentro del proceso de planificación financiera de las PYME, lo cual indica que no se toman en cuenta las premisas de la planificación para el diseño del proceso financiero. Esta etapa sirve para anticiparse a las acciones que son necesarias realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido. De hecho, es importante que antes de iniciar el proceso de la planificación estratégica y financiera integrada, definir varios temas que influirán sobre cómo la organización se moverá hacia adelante, a qué ritmo, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación.

2. Con respecto, al marco conceptual no se incorpora como herramienta del proceso de planificación financiera. En este aspecto, es el gerente quien está obligado a participar activamente en la alineación de los conceptos administrativos, para articular el plan de gestión estructuradamente, es decir, que exista coherencia entre visión, misión, objetivos y políticas, dando cabida a la aceptación y el compromiso por parte del personal operativo. Sin embargo, la carencia de capacitación en el tema financiero para los dueños de PYME hace que éstos, no encuentren en el proceso de planeación financiera un apoyo estratégico a la hora de dirigir y gestionar su empresa. Aun cuando, el marco conceptual de la planeación financiera es un aspecto importante porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos en forma programada y sistémica.
3. Por su parte los encargados de la gestión financiera, no hacen análisis de los factores externos que lo afectan, como son las tendencias económicas, sociales, políticas, competitivas y todas aquellas variables del entorno que se necesitan para realizar las proyecciones financieras, así como los hechos o eventos que podrían de forma significativa beneficiar (Oportunidades) o dañar (Amenazas) a la organización en el futuro.
4. Los objetivos financieros no son formulados dentro de los fundamentos del planeamiento estratégico, ni están alineados con los elementos intervinientemente en la planificación, formulación, ejecución y control financiero para plasmar lo que se pretende llevar a cabo a corto, medianos y largo plazo. asimismo no se establecen las metas que contribuyen a asegurar el crecimiento y propiciar la estabilidad financiera esperada.
5. Poco identifican sus estrategias financieras para impulsar el logro de los objetivos y metas financieras de sus organizaciones. Entendiéndose como

estrategia financiera la planificación de necesidades y usos de fondos de una organización, para proveerse de recursos y poder aplicar los mismos en fines rentables dentro del negocio. Además, es muy importante elegir buenas estrategias para lograr que las PYME tengan una buena condición financiera que permita ser candidata a créditos y ser una buena opción para los inversionistas, que al ver una empresa sólida financieramente llama la atención para invertir en ella y convertirse en accionista.

6. No se estima el nivel de crecimiento esperado para aumentar el valor de las PYME y la riqueza de sus accionistas dentro de su plan financiero. El nivel de crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Es por ello que los objetivos de crecimiento deben incluirse en la mayor parte de las estrategias empresariales, para estimar el crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización, entre otros.
7. Respecto a la identificación y cuantificación las fuentes de ingresos como parte fundamental del proceso del plan financiero, se observa que este tipo de empresa le da poca importancia a la necesidad de planificar los ingresos, egresos y otros recursos financieros requeridos para llevar a cabo los objetivos del plan financiero, y sostener su operación en el corto, mediano y largo plazo. De allí pues que tienen debilidades para estimar el nivel de liquidez necesario para cubrir sus obligaciones respecto a las actividades operacionales.
8. En lo referente, a la formulación del presupuesto, no se utilizan herramientas financieras adecuadas para pronosticar los resultados a corto y largo plazo, existe carencia de procesos de formulación del flujo de efectivo para determinar las necesidades futuras de dinero, así como la carencia en el uso de esos pronósticos para monitorear y evaluar el desempeño en el cumplimiento de las metas

financieras. No obstante, una correcta formulación del presupuesto con una estructura sistemática, basada en premisas permite establecer pronósticos y metas financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

9. Difícilmente se analiza la composición y el tipo de activos que tiene la empresa, no se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo y no se analizan las opciones de financiamiento disponibles, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. Esta situación representa una gran limitante para la pequeña empresa encontrándose en una posición vulnerable donde las decisiones no se toman de manera analítica sino circunstancial y por otro lado, la toma de decisiones sobre inversiones y sobre financiamiento son actividades que se llevan a cabo en función de las necesidades mediatas de la empresa y de las oportunidades que se presentan.
10. En lo que respecta, a la elaboración de los estados financieros proyectados, como parte del proceso del plan financiero, estas empresas en su mayoría, no elaboran los estados financieros proyectado, esto evidencia que se le da poca prioridad a este elemento de la planificación financiera del negocio, siendo una técnica básica que permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Este tipo de análisis se puede utilizar para pronosticar las consecuencias de diversas decisiones en la implementación, permitiéndole a las organizaciones calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias.
11. Ahora bien, en cuanto a la participación gerencial, se puede decir que en la mayoría de empresas Pyme el propietario asume la función administrativa del negocio, esto determina que las decisiones más relevantes de la empresa sean tomadas por este. Considerando la importancia de la planeación financiera en la

elaboración de planes de negocios para la creación de empresas competitivas que sean sostenibles en el tiempo y la gestión de las mismas, nos abre la puerta para reflexionar sobre la necesidad de desarrollo de nuevas competencias formales (aspectos financieros), en los líderes a fin de asegurar la toma de decisiones responsable e informada.

Por otra parte, con respecto al **objetivo específico No 2, se identificaron, los factores externos que influyen en el desarrollo de las estrategias financieras aplicadas por las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua**, dando como resultados las siguientes conclusiones:

12. De acuerdo al estudio, existen factores externos no controlables por el empresario que influyen directamente en las finanzas de las organizaciones, como son los, clientes, los proveedores, condiciones macroeconómicas del país, el entorno político, debilidad del mercado interno, alza de precios, inflación, tipo de cambio, entre otros. En este sentido, solo se identificaron que los factores incidentes en el proceso de planificación financiera de las PYME, los constituyen las políticas relacionadas con las leyes gubernamentales.
  
13. Vale la pena decir que los factores externos influyen en la forma de reaccionar de los consumidores, así como también, los cambios y las alteraciones que se originen en el entorno pueden afectar los ingresos, los precios y la necesidad de compra del consumidor, sin embargo como no cuenta con los conocimientos adecuados ni las herramientas teóricas apropiadas, realizar la toma de decisiones en estas empresas se convierte en una administración empírica, por lo que no tiene en cuenta el entorno en el cual se opera. Esto conlleva a que no exista un direccionamiento estratégico, en donde los negocios siguen un crecimiento lento sin competitividad, y sin una planeación adecuada.



Para finalizar, se presenta las conclusiones en relación al **objetivo No 3: Identificación de los procesos de control aplicados en la consecución de las estrategias financieras de las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua**. Las cuales se detallan a continuación:

14. En cuanto al proceso de planificación financiera de estas empresas, no incorporan mecanismos de medición de resultados que permitan controlar la ejecución de las acciones diseñadas para el logro de objetivos y metas de la gestión financiera, punto que llama la atención ya que es un área focal del negocio por la cual se debe velar para lograr la supervivencia de la empresa,
15. En cuanto a la formulación de estrategias alternativas, hay ausencia de planes alternativos como una herramienta de control a ser aplicada en la ejecución estratégica de la planificación financiera, con la finalidad de replantear las acciones para corregir la presencia de alguna deficiencias en el logro de los objetivos o cuando ocurren cambios importantes en los factores competitivos o en otros elementos del entorno, por lo que se podría inferir, que estas empresas se dirigen en forma reactiva ante las circunstancias y eventos coyunturales presentados.
16. Adicionalmente, no manejan el análisis de las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos, con el fin de analizar sus causas e introducir las correcciones pertinentes, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, de la empresa sobre una base mensual. Sin embargo le uso de esta herramienta le proporcionaría la información financiera requerida para comparar el desempeño real con el desempeño planificado mostrando cada diferencia como variación favorable o desfavorable del desempeño y así tomar las medidas correctivas necesarias.

17. En cuanto al análisis financiero, no se calculan indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, entre otros, siendo esta una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa. Esta herramienta facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera, para lo cual se fundamenta en los datos expuestos en los estados financieros, que son utilizados para calcular y examinar los indicadores financieros.
  
18. Por otra parte, en cuanto a los indicadores de gestión, tampoco incorporan mediciones como complemento para valorar los procesos y resultados de los planes, de las áreas funcionales de las empresas: producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. Estos indicadores cualitativos, son grandes aliados en para la mejorara continua y desarrollo de ventajas competitivas, facilitando la toma de decisiones operacionales y estratégicas;
  
19. Con respecto a la proceso de toma de decisiones sobre la ejecución estratégica de la planificación financiera, no se maneja de manera oportuna considerando información obtenida del proceso de control. A pesar de la importancia de tomar decisiones en el campo financiero, estas organizaciones difícilmente llevan a cabo un análisis formal sobre la pertinencia de las decisiones financieras implementadas.

Para finalizar, de acuerdo a los resultados de este diagnóstico se puede decir, que el proceso de planificación financiera se realiza de manera deficiente debido a que no

se planifican los resultados financieros esperados, existe ausencia de preparación de planes y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, como instrumentos para establecer los escenarios financieros en la organización; En tal sentido se puede catalogar como una gestión reactiva, que actúa de acuerdo a los acontecimientos ocurridos sin anticiparse a ellos, pues no consideran los obstáculos en su entorno. Sin embargo, hay que destacar que el diagnóstico evidencia que hay importantes oportunidades para todos los involucrados de mejorar la eficiencia, incrementar la integridad y la transparencia, y aportar valor a la gestión financiera de las PYME para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

### **Recomendaciones**

Después del exhaustivo estudio de las variables que intervienen en el problema planteado y a través del conocimiento que ha generado el proceso de investigación, se hacen las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño de las mismas:

1. Formular una misión y visión clara y específica en el área financiera. Definir los objetivos financieros que deben ser claros, realistas, medibles y congruentes entre sí.
2. Definir metas financieras que expresen los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos financieros; éstas deben ser cuantificables y delimitadas en cuanto al tiempo de consecución. Además deben ir acompañadas de uno o más indicadores que le den a la organización un elemento para medir el progreso hacia el logro de la implementación del plan financiero.
3. Realizar un diagnóstico externo donde se evalúe el ambiente económico, político, social, cultural, tecnológico y competitivo, entre otros, ya que ninguna

organización puede abstraerse del medio en que desenvuelve, en los planes y presupuestos debe tener en cuenta los aspectos del entorno.

4. Diseñar estrategias financieras para garantizar el desarrollo de las operaciones de la empresa y asegurar la operatividad de la misma, haciendo énfasis en las decisiones sobre inversión según la situación de la empresa, estructura financiera, reparto de utilidades, capital de trabajo; esto es, administración de efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y pasivos a corto plazo. Así como, seleccionar las estrategias financieras, alternativas a utilizar: ofensivas, adaptativas, reactivas o defensivas.
5. Precisar con mayor detalle los objetivos financieros referidos a las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo; determinando la cantidad de recursos financieros necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus planes de operación y expansión. Así mismo, seleccionar las diferentes fuentes de financiamiento para obtener los recursos necesarios para la inversión.
6. Elaborar los presupuestos necesarios para llevar a cabo las estrategias, acordes con el entorno y las capacidades presentes y futuras de la empresa. En este punto se deben tener presente las metas financieras y no financieras que conducirán al alcance de los objetivos.
7. Elaborar flujos de cajas proyectados para corto y mediano plazo, con los datos y valores reales que permitan determinar las necesidades de liquidez e identificar los egresos que se deben hacer para mantener un nivel óptimo de las finanzas.
8. Alimentar continuamente el balance general y el estado de resultados para obtener los reportes reales de desempeño financiero.

9. Utilizar técnicas que midan la creación o destrucción de valor, tal como el índice de valor económico agregado (EVA), la cual es una herramienta que permite calcular la riqueza generada por la empresa teniendo en cuenta el nivel de riesgo con que opera”. La gerencia basada en valor se relaciona con el diseño y aplicación de una estrategia que integre los procesos de la organización hacia la búsqueda de la mejor utilización de los recursos disponibles, de tal forma que los resultados a generar sean superiores al esperado. La adopción de la misma, faculta a la gerencia para estar totalmente consciente de que su principal objetivo es la maximización del valor, tener reglas claras para tomar decisiones; y ser capaz de analizar y entender de forma conveniente cuáles son las variables de desempeño que generan valor en la empresa.
10. Utilizar indicadores financieros como herramienta indispensable para determinar su condición financiera; ya que a través de su cálculo e interpretación se logra ajustar el desempeño operativo de la organización permitiendo identificar aquellas áreas de mayor rendimiento y aquellas que requieren ser mejoradas. Entre los indicadores financieros más destacados y utilizados frecuentemente para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad.
11. Hacer revisiones de sus estados financieros y planes financieros para hacer los ajustes correspondientes que permitan que las empresas tengan una razonable liquidez y rentabilidad, para fortalecer y mantener una posición estable en el mercado nacional.
12. Desarrollar competencias formales (aspectos financieros), en los líderes a fin de asegurar la toma de decisiones responsable e informada desde la concepción de los planes. Para lo cual puede apoyarse en las competencias del contador para definir la estrategia, aprender sobre las herramientas contables y, sobre todo,

generar y utilizar la información financiera como una verdadera herramienta de gestión o a través de los programas y escuelas para emprendedores.

13. Utilizar las herramientas ofrecidas por la tecnología de información que permiten realizar la gestión financiera de manera eficiente y con todas las posibilidades de tomar decisiones y mediciones en el camino que ayuden a alinear la estrategia financiera para el crecimiento.
14. Diseñar herramientas que faciliten la medición y registro de los resultados que se están obteniendo con la aplicación del plan y realizar las evaluaciones mediante la comparación con los resultados esperados en el plan inicial; esta comparación permitirá determinar si el plan se dirige al logro de sus objetivos, o si existen desviaciones que deben ser corregidas para el adecuado cumplimiento de lo planificado.
15. En referencia al proceso de seguimiento y control, se recomienda el Cuadro de Mando Integral, el cual es una herramienta utilizada para monitorear todos los elementos importantes en el diseño de las estrategias seleccionadas en la Matriz DOFA, facilitando el proceso de planeamiento, introduciendo mediciones que indican si la implementación y ejecución de las estrategias están contribuyendo a mejorar los resultados, no solo en base a indicadores financieros tradicionales, ya que constituye un modelo de mapa estratégico que sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y capacidades.

## LISTA DE REFERENCIAS

- ACKOFF, R. (1992) *Planificación de la empresa del futuro*, Editorial Limusa, México.
- ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Caracas.
- BALESTRINI, M (2006). *Como Se Elabora un Proyecto de Investigación*. Editorial Consultores y Asociados. Segunda Edición. Caracas – Venezuela.
- BASTOS, M. (2006). *Las PyMEs, su importancia y los obstáculos que enfrentan*. [Documento en línea] Disponible en: <http://boletinvenezuela.fundes.org/> Consultado el [16 Octubre, 2006].
- BAVARESCO, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- BELTRÁN, J. (2003). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Santa fé de Bogotá, Colombia.
- BISQUERRA, R. (2004). *Métodos de Investigación Educativa*. Editorial CEAC Educación. Barcelona, España.
- BODIE, Z. Y MERTON R. (2003) *Finanzas*, Editorial Prentice Hall, primera edición. México.
- BREALEY, R, Y OTROS (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Quinta Edición. McGrawHill. España.
- BRIGHAM, E. Y HOUSTON, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* (10ª ed.). México. Cengage Learning Editores. 831 pp.
- BURBANO, J. (2005) **Presupuestos: Enfoque de Gestión, planeación y control de Recursos**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- BURK, J. Y OTROS, (2004), *Financing Your Small Business*, Editorial Sphinx Pub, Texas. Estados Unidos.
- BESLEY, B. Y BRIGHAM, L. (2001). *Práctica de la estrategia. El desarrollo de la capacidad estratégica en esta década*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.

- BREALEY, R.; MYERS, S; (2005). Principios de Finanzas Corporativas. España: Mc Graw Hill.
- CARRASQUERO, D. (2004). *Estudio de mercado y de factibilidad de producto*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/estudio-de-mercado-y-de-factibilidad-de-producto/>
- CASTILLO, N. (2011) *Estrategias económicas y financieras de las pymes para licitar en la industria petrolera, refinería el palito. Morón-estado Carabobo* Trabajo de grado de Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas, Universidad de Carabobo (UC). Valencia. Venezuela.
- CHILLIDA, C. (1999). *Análisis e Interpretación de Balance*. Tomo I. Segunda Edición. Editorial Biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Caracas – Venezuela
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE CEPAL (2003). **Informe económico y financiero del sector pequeño y mediano**.
- COMISIÓN EUROPEA (2006): “La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración”, DG Empresa e Industria, Bruselas. Bélgica.
- CONINDUSTRIA (2005). *La Pyme en Venezuela*. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.conindustria.org/> Consulta [15 marzo, 2013].
- CONINDUSTRIA (2011) *Boletín n°4 Variación en el nivel de Producción*. Editorial Convi. Caracas
- CONINDUSTRIA (2011) *Boletín 5 Sectores Industriales en Venezuela*. Editorial Convi. Caracas
- CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 36.860,30 de Diciembre de 1999**.
- CÓRDOBA, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Ediciones ECOE Bogotá.
- DAVID, FRED. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, Pearson educación, décimoprimer edición. México



- DEL REY, T. (1.998). *Diccionario de Sinónimos*. Editorial Cultura, S.A.. Madrid, España.
- FRANCO, M, (2012), *Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia*, Trabajo de grado Doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. España.
- FALCÓN, J. (2002) *Gerencia y toma de decisiones*, Editorial CEC. Caracas. Venezuela.
- FRANCÉS, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA
- GALEANO, V. (2011). *Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones*. Paraguay.
- GARCÍA O, (2008): *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años* [Documento en línea] disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>. [Consulta Mayo 2015].
- GARZA, A. (2007) *Proceso De Administración Estratégica Y Creación De La Estrategia*. [Documento en línea] disponible en <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta 10, Marzo 2008].
- GITMAN, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson Educación. Decima edición. México.
- GITMAN, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson Educación. Decimosegunda edición. México.
- GONZALEZ, O. (2004). *Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones*. [Documento en línea] disponible en [http:// www. Monografias.com](http://www.Monografias.com). [Consulta 13, octubre 2012].
- INE (2008): *Censo de la Industria y su Proyección actualizada del sector Industrial del estado Aragua*. Editorial Torres. Caracas.
- JONES, G. Y OTROS. (2005). *Administración Una Perspectiva Global*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
- LEY PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA Y DEMÁS UNIDADES DE PRODUCCIÓN SOCIAL, Decreto N° 6.215, Gaceta oficial No 31 de julio de 2008.

- LEY DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA. (República Bolivariana de Venezuela). (No. 37.076). (2000, Noviembre 13).
- HERNÁNDEZ, J. (2005). **Análisis Financiero**. Perú. Disponible en: [www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm). Consulta: 07 de junio de 2015.
- HERNÁNDEZ, R Y OTROS. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V.. México.
- MALLO, C Y MERLO J (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. McGraw-Hill. España
- MASCAREÑAS, J. (2007): **La Estructura de Capital Óptima**. [En línea]. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/mon/17.pdf>. Consulta: junio 17, 2015.
- MARKIDES, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Editorial Norma, Colombia.
- MELGAR, J. (2011) **Auditoría Administrativa una necesidad permanente de la empresa moderna**. <http://www.ilustrados.com/tema/5486/Auditoria-administrativa-necesidad-permanente-empresa-moderna.html>
- MINTZBERG, H. Y OTROS. (1993). *Planificación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
- MORILLO, M. (2004), *Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico*
- MÉNDEZ C. (2001). *Metodología, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. McGraw-Hill de Management Interamericana,.A. México.
- OBERT, R. (1995). *Las Previsiones en la Empresa, Planes de Financiación, Presupuestos y Tesorería*. Ediciones Alfaomega Marcombo. Colombia.
- PALELLA, S. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas. FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- PEREZ, J. (2012) *Conferencia Planeación financiera*. [Documento en línea] disponible en <http://es.slideshare.net/posgradoscancun/conferencia-de-planeacion-financiera>. [Consultado 12 de Mayo 2015].
- PORTER, M. (1998). *On Competición*. Harvard Business School Press. Boston. Estados Unidos.
- RAMÍREZ, D. (2002). *Contabilidad Administrativa*. Sexta edición. McGrawHill. México
- RAMIREZ, T. (1999) *Cómo hacer un trabajo de investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela
- SABINO, C. (2006) *El Proceso de la Investigación*. Ediciones El Cid. Editor. Caracas-Venezuela.
- SALVATIERRA, M (2010), *“Estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de puntosalud valencia c.a.* Trabajo de Grado de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. Universidad de Carabobo (UC). Valencia. Venezuela.
- SÁNCHEZ, C. (2010), *“Plan estratégico de política financiera orientado al mejoramiento de las condiciones de financiamiento de la pyme a través de la banca comercial enmarcado dentro de las políticas públicas del estado venezolano”*, Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas. Universidad de Carabobo (UC). Valencia. Venezuela.
- TAMAYO, A. (2007). *Metodología de la Investigación*. Editorial Lamus, S.R.L.. Caracas, Venezuela.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO, UC. (2011). *Normativa para los Trabajos de investigación de la facultada de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo*. Publicaciones Faces UC, Bárbula, Venezuela.
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, UPEL. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, (2005). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Maracay, Venezuela.
- VAN HORNE, J. (1993) *Administración financiera*, Prentice Hall Hispanoamericana, D. F., México.

ZEA, D. (2011), *“Planificación Financiera en las Empresas de Producción Social del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia”*, Trabajo de Grado de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia financiera. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo. Venezuela.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Instrumento de recolección de datos**  
**(Cuestionario)**



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



Estimado ENCUESTADO:

El cuestionario que se anexa a continuación tiene como propósito recabar información concerniente al trabajo de grado, titulado **ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA.**

Su colaboración consiste en responder cada una de las preguntas del cuestionario, cabe decir que el fin de dicho cuestionario es netamente investigativo, por lo cual no es necesaria su identificación.

En espera de su colaboración para con este trabajo de investigación y agradecidos de antemano.

Atentamente

**Instrucciones:**

- Responda la pregunta que considere correcta.
- Marque con una X en la casilla que corresponda a la pregunta seleccionada.
- No borre la respuesta una vez contestada.
- Utilice lápiz grafito.
- La nomenclatura del presente cuestionario es:
  - S: Siempre
  - CS: Casi Siempre
  - AV: A veces
  - CN: Casi Nunca
  - N: Nunca

## CUESTIONARIO

Ítem	Afirmación	Posibilidad de Respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
<b>Diagnosticar la situación actual del proceso de planificación financiera aplicada al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYME del sector comercio, ubicadas en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua</b>						
1	Es considera la etapa de pre planificación dentro del proceso del planificación financiera de la empresa					
2	La etapa conceptual es considera como herramienta de planificación financiera de la empresa.					
3	Dentro del proceso del plan financiero se realiza el análisis del entorno como parte integral del proceso.					
4	En el plan financiero, se definen los objetivos considerando la objetividad de los mismos					
5	Dentro del plan financiero se establecen las metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa.					
6	Para el proceso del plan financiero se consideran las estrategias financieras como parte integral del mismo.					
7	Dentro del proceso del plan financiero, se establece El nivel de crecimiento esperado del negocio para el periodo que se proyecta.					
8	Las fuentes de ingresos se identifican y cuantifican como parte fundamental del proceso del plan financiero.					
9	Las fuentes de egresos se identifican y cuantifican como parte fundamental del proceso del plan financiero.					
10	El presupuesto es proyectado siguiendo las premisas establecida como herramienta de la planificación financiera de la empresa.					
11	Son considerados dentro del proceso de la planificación financiera, los planes de inversión a ejecutar.					
12	Se diseña el plan de financiación de la empresa dentro del proceso del plan financiero.					
13	La empresa elabora los estados financieros proyectados, como parte del proceso del plan financiero.					
14	La participación gerencial es parte integral del proceso de planificación financiera de la empresa.					



Ítem	Afirmación	Posibilidad de Respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
<b>Identificar los factores externos que influyen en el desarrollo de las estrategias financieras aplicadas por las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua</b>						
15	En el proceso de evaluación de cumplimiento de las estrategias financieras, se considera la influencia de los clientes.					
16	Es evaluado la influencias de los competidores, en el cumplimiento de las estrategias y tomar decisiones acordés					
17	Se consideran los proveedores como un factor influyente en el desarrollo estratégico.					
18	Las leyes y regulaciones gubernamentales son consideradas como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.					
19	La empresa evalúa constantemente los riesgos económicos del entorno como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.					
20	Se incluye la inflación como factor externo influyente en el desarrollo estratégico,					
21	La producción interna del país se incluye como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.					
22	El mercado es considerado como un factor externo influyente en el desarrollo estratégico.					
<b>Identificar los procesos de control aplicados en la consecución de las estrategias financieras de las PYME, del sector comercio en el Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.</b>						
23	La medición de resultados es un indicador usado como herramienta de control estratégico en el cumplimiento de la planificación financiera.					
24	La formulación de estrategias alternativas es una herramienta de control a ser aplicada en la ejecución estratégica de la planificación financiera.					
25	Se considera el análisis de las variaciones como herramientas de control estratégico en la ejecución de la planificación financiera.					
26	Se cumple con el proceso de retroalimentación en el proceso de control de la ejecución de la planificación financiera.					

Ítem	Afirmación	Posibilidad de Respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
27	La empresa utiliza los indicadores financieros como herramientas de control estratégico.					
28	La empresa utiliza indicadores de gestión como herramientas de control estratégico.					
29	El proceso administrativo es evaluado periódicamente como herramienta de control financiero de la planificación					
30	La toma de decisiones sobre la ejecución estratégica de la planificación financiera, son tomadas de manera oportuna, considerando información obtenida del proceso de control.					


**Anexo 2**  
**Validación de instrumento**  
**Juicio de Experto**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION: FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**, presentado por Lcda Nancy V. Flores N., titular de la Cédula de Identidad No. 10.364.950, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:


Prof.: \_\_\_\_\_  
Firma:  \_\_\_\_\_  
C.I: 4566458 \_\_\_\_\_  
Telf.: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION: FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**, presentado por Lcda Nancy V. Flores N., titular de la Cédula de Identidad No. 10.364.950, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.:   
Firma: \_\_\_\_\_  
C.I: 10752084  
Telf.: 04145909969

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

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS FINANCIERAS APLICADAS AL PROCESO DE SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS PYME DEL SECTOR COMERCIO DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO DEL ESTADO ARAGUA**, presentado por la ciudadana **NANCY V. FLORES N.** titular de la Cédula de Identidad No. **10.364.950**, quien aspira al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MENCION FINANZAS** cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.:   
Firma:   
C.I: 3687482  
Telf.: 0145989112

**Anexo 3**  
**Resultado de la confiabilidad del instrumento**

RELIABILITY

```
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VA  
R00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016  
VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00  
025 VAR00026 VAR00027  
VAR00028 VAR00029 VAR00030  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE.
```

### Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos0]

Advertencia

La escala tiene elementos con varianza cero

### Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	30



**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
VAR00001	1,3333	,48795	15
VAR00002	1,3333	,48795	15
VAR00003	1,4000	,50709	15
VAR00004	1,5333	,51640	15
VAR00005	1,5333	,51640	15
VAR00006	2,2000	,77460	15
VAR00007	1,0000	,00000	15
VAR00008	1,3333	,48795	15
VAR00009	1,3333	,48795	15
VAR00010	1,0000	,00000	15
VAR00011	1,0000	,00000	15
VAR00012	1,3333	,48795	15
VAR00013	1,0000	,00000	15
VAR00014	1,0000	,00000	15
VAR00015	1,0000	,00000	15
VAR00016	1,3333	,48795	15
VAR00017	1,4667	,51640	15
VAR00018	3,6667	,48795	15
VAR00019	1,6667	,48795	15
VAR00020	1,6667	,48795	15
VAR00021	1,5333	,51640	15
VAR00022	1,4667	,51640	15
VAR00023	1,0000	,00000	15
VAR00024	1,3333	,48795	15
VAR00025	1,0000	,00000	15
VAR00026	1,0000	,00000	15
VAR00027	1,3333	,48795	15
VAR00028	1,3333	,48795	15
VAR00029	1,0000	,00000	15
VAR00030	1,0000	,00000	15

**Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
41,1333	73,838	8,59291	30