



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL
MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**

Marzo, 2012



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL
MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la ilustre Universidad de los Andes
como requisito parcial para optar al Título de
Licenciada en Contaduría Pública

Autora:

Br. Pérez Terán, Yusmary
CI: V-18.348.345

Tutora:

Lcda. Norelis Valecillos

Marzo, 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

APROBACIÓN DEL TUTOR.

Yo, Profesora *Norelis del V. Valecillos B.*, portadora de la cédula de identidad No. V-16.535.980, en mi carácter de tutora del Trabajo Especial de Grado titulado: **ANALIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO**, presentado por la Bachiller *Yusmary del Carmen Pérez Terán*, titular de la cédula de identidad No. V-18.348.345, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que la Universidad tenga a bien designar.

En la ciudad de Trujillo a los seis (06) días del mes de marzo de 2012.

Profa. Norelis del V. Valecillos B.
C.I.: 16.535.980
Tutor Académico

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por iluminar mi camino, por ser guía, esperanza y llenarme de fortaleza en los momentos difíciles.

A mi mami, Yasmin, por ser una mujer luchadora, darme tu amor, comprensión, apoyo durante toda mi vida, que me han hecho un mejor ser humano. Te amo

A mi papá, Guido, por ser el principal mentor al que siempre recurrí durante todo este proceso de aprendizaje, siempre estuviste para mí. Te amo

A mis hermanos, Yasmireth y Guido Antonio, por darme su apoyo y compañía a lo largo de todos estos años. Los amo mucho

A mis abuelos, Elide, Candelaria y Fidel, por todas sus oraciones y bendiciones. De verdad Gracias

A mis familiares, Tíos y primos, por contar con Ustedes y brindarme su ayuda oportuna.

A mis amigos, Ray, Ivy, Mileydy, Renzo, Sra. Algamar y Sr. Raul, por contar con ustedes en las buenas y en las malas, compartiendo juntos muchos buenos momentos.

A mis compañeros de estudio, Patricia, Jessica y José, por su solidaridad e incentivo.

A mi tutora, Lcda. Norelis Valecillos, por su calidad humana a quien de corazón quiero agradecerle su dedicación y paciencia por brindarme su conocimiento para la realización de la presente investigación.

A todas aquellas personas que me ayudaron a culminar esta meta satisfactoriamente y que hoy junto a mi elevan al cielo un Gracias a Dios.

A todos mil gracias

DEDICATORIA

Esta meta hoy alcanzada se la ofrezco primeramente a **Dios**, por darme fuerzas para seguir adelante y guiarme en este largo camino.

A mis padres, por darme todo su amor, cariño y apoyo durante toda mi vida. Este logro es por y para ustedes, los amo mucho, Dios los bendiga.

A mis hermanos, que este logro nos motive a seguir adelante, apoyándonos como siempre.

A mis familiares y amigos, que de una u otra forma colaboraron con la realización de este trabajo.

bdigital.ula.ve

A ustedes dedico mi triunfo

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
VEREDICTO	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema	9
Sistematización del problema	9
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la investigación	10
Delimitación de la investigación	11
II MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
Administración financiera	16
La Planificación financiera	17
Fases del proceso de planificación financiera	20
Formular el plan	20
Implementar el plan	22
Evaluar el desempeño	23
El presupuesto maestro	24
Presupuestos de operación	25
Presupuestos financieros	28
Toma de decisión	33
Pasos del proceso de toma de decisión	34
Paso 1: Establecer objetivos y metas específicas	34

	Paso 2: Identificar y definir el problema	35
	Paso 3: Fijar prioridades	36
	Paso 4: Determinar las causas del problema	36
	Paso 5: Elaborar soluciones alternativas	37
	Paso 6: Evaluar las alternativas	38
	Paso 7: Elegir una solución	39
	Paso 8: Poner en práctica la decisión	40
	Paso 9: Seguimiento	40
	Empresas Editoriales	42
	Operacionalización de las Variables	
	Definición de Términos Básicos	47
III	MARCO METODOLÓGICO	
	Tipo de investigación	49
	Diseño de la investigación	50
	Población	51
	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
	Validez del instrumento	53
	Técnicas de procedimientos y análisis de los datos	53
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	54
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones	88
	Recomendaciones	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	94
	ANEXOS	
	ANEXOS "A" Constancia de Validación	98
	ANEXOS "B" Cuestionario	102

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS		Pág.
1	Fases de la Planificación Financiera	20
2	Presupuesto Maestro	25
3	Pasos para la toma de decisión	34
4	Formular el plan: Procesos y planes financieros	56
5	Implementar el plan: Elementos y recursos asignados	58
6	Evaluar el desempeño: Actividades y problemas	60
7	Presupuesto de ventas: Elementos y componentes	63
8	Presupuesto de producción: fuentes adicionales y determinación de presupuestos	66
9	Gastos considerados en el Presupuestos de gastos indirectos de fabricación	68
10	Presupuesto de efectivo: Secciones y objetivos	70
11	Estado de Resultados Proyectado (pro forma): Método porcentual de ventas	72
12	Objetivos y metas específicas: Razones para establecerlos	74
13	Factores que dificultan identificar un problema	76
14	Puntos de vista que se consideran para fijar prioridad en los problemas identificados	78
15	Técnicas de creatividad utilizadas para elaborar soluciones alternativas	80
16	Condiciones que establece la relación alternativa-resultado para evaluar las alternativas	82
17	Estrategias o procedimientos utilizados para elegir una solución adecuada para resolver el problema	83
18	Seguimiento de la decisión que fue tomada	87

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS		Pág.
1	Operacionalización de las variables	46
2	Distribución de la población	51

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS		Pág.
1	Formular el plan: Procesos y planes	55
2	Implementar el plan: Elementos y recursos asignados	57
3	Evaluar el desempeño: Actividades y problemas	59
4	Presupuesto de ventas: Elementos y componentes	62
5	Presupuesto de producción: fuentes adicionales y determinación de presupuestos	65
6	Gastos considerados en el Presupuestos de gastos indirectos de fabricación	67
7	Presupuesto de efectivo: Secciones y objetivos	68
8	Estado de Resultados Proyectado (pro forma): Método porcentual de ventas	72
9	Balance General Proyectado (pro forma): Información para su presentación y Método de cálculo de estimación	73
10	Objetivos y metas específicas: Razones para establecerlos	75
11	Identificar y definir un problema: Factores y actividades	77
12	Puntos de vista que se consideran para fijar prioridad en los problemas identificados	79
13	Métodos para determinar las causas del problema	81
14	Técnicas de creatividad utilizadas para elaborar soluciones alternativas	81
15	Condiciones que establecen la relación alternativa-resultado para evaluar las alternativas	83
16	Estrategias o procedimientos utilizados para elegir una solución adecuada para resolver el problema	84
17	Poner en práctica una solución	86
18	Seguimiento de la decisión que fue tomada	86



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL
MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**

Autora:

Br. Pérez Terán, Yusmary

Tutor:

Lcda. Norelis Valecillos

Año: 2012.

bdigital.ula.ve

RESUMEN

La planificación financiera es un aspecto importante dentro de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar los objetivos, constituyendo así un instrumento eficaz en la toma de decisiones para periodos sucesivos y en la solución creativa de los problemas planteados, de ahí que el propósito del estudio está centrado en analizar la planificación financiera para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo. El tipo de investigación es descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por el personal administrativo y gerencial de dos (2) empresas editoriales del Municipio Valera: Diario Los Andes C.A. y Diario El Tiempo, C.A. Para recolectar la información sobre el desempeño directivo se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario con alternativas de respuestas múltiples. La planificación financiera para estas empresas, es una herramienta que permite buscar decisiones, puesto que en la ejecución cabal de cada una de sus fases, donde se utilizan los elementos que conforman el presupuesto maestro, permiten a través de los elementos, componentes y objetivos, señalados por los gerentes financieros de estas organizaciones, llevar a cabo los pasos para tomar una decisión.

Palabras Claves: Planificación financiera, toma de decisiones, empresas editoriales.

INTRODUCCIÓN

El gerente frente a una realidad cada día más cambiante a mayores retos, debe tomar decisiones ejerciendo sus funciones básicas bajo enfoques válidos adaptados al entorno y momento vivido, a fin de alcanzar los objetivos propuestos en su planificación, los cuales son dispuestos de acuerdo al programa o proyecto al cual va dirigido, lográndose así establecer el alcance y limitaciones.

Por tanto, la planeación financiera se convierte en uno de los elementos esenciales del subsistema administrativo de las organizaciones, independientemente de la naturaleza y fines de cada uno, de ahí su importancia, pues es considerada la herramienta más importante de control administrativa al permitir evaluar el cumplimiento de metas, indicar el acierto o errores de las actuaciones directivas en la gestión de los recursos patrimoniales; con el propósito de sustentar oportunamente el desarrollo de actividades y tareas que deberán ser cumplidas o gestionadas, dentro de un horizonte de tiempo.

En tal sentido, el objetivo financiero de la empresa es centrar su atención en la maximización de utilidades, a través del desarrollo de estrategias planificadas para cada situación. Por ello, se deben tomar decisiones de inversión, financiación, dividendos y capital de trabajo para alcanzar una mayor eficacia en el empleo de fondos manejados.

Por consiguiente, la planificación financiera se convierte en el proceso de análisis de las influencias mutuas entre alternativas de inversión y financiación, proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, las alternativas por adoptar; por último, la comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero. En este sentido, es requisito imprescindible tanto para el logro de los objetivos como el desempeño satisfactorio, para los factores de interés de la organización, independientemente de su naturaleza y los fines de cada organización.

En el caso de las empresas de servicios, específicamente las empresas editoriales constantemente están en desarrollo y experimentan cambios estratégicos por lo tanto, el análisis financiero y una efectiva toma de decisiones contribuyen con su crecimiento, pues a través de estos se logra alcanzar utilidades o beneficios.

En este orden de ideas, el propósito de la presente investigación es Analizar la planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo. Para alcanzar este objetivo y siguiendo la metodología del proceso investigativo, se estructura el trabajo en cinco capítulos, organizados de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema: Éste expresa el planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos, así como la justificación y delimitación del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico: Expone los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos y el mapa de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico: Define el tipo, diseño de la investigación, la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y el método de análisis de los datos que conllevarán a cumplir el objetivo propuesto.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados, derivados del estudio practicado a la información obtenida en esta investigación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, basadas en los análisis de los resultados.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas y se presentan los Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El ambiente donde se desenvuelven, crecen y evolucionan las organizaciones se ha caracterizado por una acelerada globalización de la actividad económica junto con la financiera en particular, debido a un fuerte aumento de la competitividad empresarial, una mayor liberalización de los mercados al igual que el desarrollo creciente de las tecnologías, lo cual hace menos estable y más impredecible dicho ambiente, en consecuencia, los gerentes se enfrentan cada día a situaciones de menor certeza, mayor riesgo, así como también más incertidumbre.

Para que una organización logre el éxito, se propicia entonces la constante búsqueda de cómo hacer frente, adaptarse al cambio y conocer las eventuales incertidumbres; para ello, se debe disponer de un instrumento como lo es la planificación, puesto que permite establecer las bases de definición de metas y elegir los medios necesarios para alcanzarlas, lo que proporciona un crecimiento junto con el bienestar de las empresas a largo plazo. Tal como lo describe Chiavenato (2000, p.228), “la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa”. Por consiguiente, se tiene una seguridad razonable de los aspectos a prever junto a los resultados por obtener, ya que genera una postura objetiva de las metas acordadas.

Así mismo, Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), expresan que, sin la planificación, las empresas se limitan a reaccionar ante los cambios en el medio ambiente, en la tecnología y en las demandas del cliente, por lo tanto, a través de una planificación minuciosa, la empresa puede anticiparse a los acontecimientos que se aproximan e incluso influir en ellos, generando así una base o el soporte que permite a las empresas tanto su permanencia como su competitividad en un medio tan

cambiante.

De esta manera, es primordial formular un plan que se fundamente en conocer los objetivos, definir los recursos necesarios para la puesta en marcha de cualquier proyecto o meta, determinar los costos junto con los gastos asociados al desarrollo de las actividades inherentes al rol de la empresa, es allí, donde la administración financiera se hace necesaria para detectar los elementos con los que se cuenta para así facilitar el éxito de los proyectos y el alcance de los objetivos que se proponga la empresa.

Por consiguiente, la planeación de los recursos con la que está familiarizada la mayoría de las empresas es la planificación financiera, ya que sirve para lograr los resultados esperados de manera organizada con miras a la eficiente administración del dinero. Gitman (2003, p.97) la define como “un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos”, es decir, que el plan financiero se encarga de especificar y describir la estrategia que llevará a cabo la organización basándose en los diferentes estados financieros, a través del estudio de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones.

Más sin embargo, la planificación financiera es una técnica que no es rígida, pues varía tanto como varían las empresas; su importancia se acentúa al hacerse necesaria por diferentes motivos, para prevenir los cambios del ambiente donde se desenvuelve, integrar los objetivos de la organización así como un medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la misma, cabe destacar que dicha planificación puede ser evaluada con posterioridad a través de observaciones de las situaciones financieras en las cuales se analizan la totalidad de los efectos tanto positivos como negativos, generando decisiones acertadas que beneficien a la empresa.

Esta técnica se lleva a cabo bajo tres (3) fases en el cual se busca decidir qué acciones se deben tomar en consideración en el futuro, de acuerdo con Emery, Finnerty y Stowe (2000), son: formular el plan, es decir, planear lo que se quiere

hacer tomando en cuenta al momento de proponer las ideas los niveles jerárquicos de la empresa (estratégico, táctico y operativo), ya sea de forma ascendente o descendente, en periodos de largo o corto plazo; luego la fase de implementación, que abarca el uso de los recursos como los activos financieros, físicos y humanos controlados mediante un presupuesto, siguiendo directrices tanto de los gerentes como los empleados. Y por último, la fase de evaluación, donde se verifica la eficiencia de cómo se hizo la planificación financiera, comparándose datos reales con los presupuestados.

Se hace evidente que dentro de este proceso de planeación financiera, la administración elabora un presupuesto. En este sentido, Delgado (2007), lo identifica como el presupuesto maestro que está integrado por: el presupuesto de operación, el cual se divide en: el presupuesto de ventas, de producción y de gastos. Y el presupuesto financiero, compuesto por los estados financieros proyectados, entre ellos están el estado de resultado proyectado, el presupuesto de efectivo y el balance general proyectado, éstos darán a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Es a partir de la aplicación de este presupuesto maestro, donde se hace necesario tomar decisiones, ya que los gerentes deben decidir cuales predicciones en áreas como la economía y las acciones de los competidores tienen probabilidades de ser las más exactas. Esta toma de decisión, consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto, consta de varios pasos que comienza por establecer objetivos y metas específicos, luego identificar y definir los problemas encontrados, para así fijar las prioridades de estos, se debe determinar cuáles fueron sus causas, evaluar así la mejor alternativa y finalmente poner en práctica la decisión que fue tomada con un respectivo seguimiento.

Este proceso mutuo entre la planificación financiera y la toma de decisiones es fundamental, puesto que pretende plantear diversos objetivos por cumplir, como una posición competitiva en el mercado, innovación y creatividad en los productos, productividad e índices de eficiencia, asimismo la aplicación rentable de recursos

físicos y financieros. Existen empresas que usan tanto la planificación financiera como la toma de decisión, para obtener beneficios económicos y organizacionales, pero también se encuentran aquellas que las emplean para prestar un servicio dedicándose a actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino que buscan ofrecer ayuda para satisfacer las necesidades de la población.

En el grupo de las empresas de servicio se encuentran las editoriales; mediante las cuales se informa y comunica de forma masiva; es el medio por el cual los miembros de una sociedad o comunidad se enteran de lo que sucede a su alrededor a nivel económico, político, social y cultural.

Según Pérez (2005), estas empresas ante la situación actual de globalización conllevan un proceso de centralización y monopolización, que ha pasado de tener un rol estratégico a convertirse en el área a la que apuntan las mayores inversiones económicas en el Estado representando un factor de desarrollo elemental. Aunado a esto, según cifras reflejadas por el Banco Central de Venezuela, muestran que dentro del Producto Interno Bruto (PIB) de la actividad que realizan estas empresas, en el primer trimestre del año 2011 se ubicó en Bs. 974.818, en comparación con el PIB de actividades como las Instituciones Financieras y Seguros, Construcción, Transporte y Almacenamiento, que reflejaron en la misma fecha la cifra de Bs.568.701, Bs.429.747, Bs. 696.370, respectivamente. Se concluye que dentro de las actividades económicas del PIB, las empresas de comunicaciones se posicionan como uno de las principales, indicando de esta manera, el grado de significancia e importancia que tiene éste sobre el desarrollo de la Nación.

En torno a esta situación, las empresas editoriales deberían llevar a cabo en todo momento una planificación financiera en condiciones de eficacia; es decir, en función de la estrategia e influencia del entorno, donde se plasmen los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollar estrategias así como también localizar recursos para alcanzar dichos objetivos. Es decir, diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas en torno al quehacer y al camino que se debe recorrer en la organización para adecuarse a los cambios o demandas impuestas

por el entorno para lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

En el Municipio Valera del Estado Trujillo se encuentra este tipo de organizaciones bajo las denominaciones “Diario de Los Andes C.A”, y “Editorial El Tiempo C.A.”. Al acudir a ellas se pudo evidenciar por medio de una entrevista realizadas al personal encargado de la labor administrativa, que se aplican planes financieros, pero que en muchos casos no se alcanzan los objetivos esperados. Generalmente estas empresas no planean en función de las fases de la planificación financiera, es decir, no planean consecuentemente sus necesidades de efectivo a corto plazo, ni planifican para largos periodos de tiempo planes de desembolsos propuestos para activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, estructura de capital y de igual manera fuentes importantes de financiamiento, los cuales son fundamentales en el crecimiento de las organizaciones, lo que produce desorden al momento de asignar los recursos y las políticas operativas específicas, necesarias en la elaboración del presupuesto, en consecuencia, las circunstancias reales pueden ser distintas a las esperadas o pronosticadas.

Aunado a esto, se presenta la falta de un presupuesto maestro completo, ya que se elabora sólo los presupuestos que la administración considera necesaria. Así mismo el proceso de toma de decisión en cuanto a las acciones administrativas se torna difícil, pues ya desde el comienzo, la planificación financiera trae deficiencias creando un ambiente de incertidumbre y riesgo que al aplicar los pasos con los que se desarrolla este proceso, se tendrían datos inconsistentes y poco confiables con respecto a las opciones escogidas para tomar una decisión.

Esta situación puede ser causada por el desconocimiento que tiene la gerencia de los aspectos fundamentales que rigen la planificación financiera, por la distribución incorrecta del tiempo o la ausencia del personal calificado para su elaboración. Además, no se considera a la misma como elemento importante en la operación y subsistencia de la empresa, llevando sólo el tipo de presupuesto que se cree el más importante y no todos aquellos que conforman el presupuesto maestro, dándole poca relevancia.

Cabe resaltar que la falta de una planificación financiera efectiva eleva el riesgo, no permite el aprovechamiento debido de las oportunidades y los recursos financieros, así como también el rendimiento disminuye, por lo que no existe una seguridad financiera. En otras palabras, su poca o incorrecta aplicación, podría impedir obtener un diagnóstico asertivo que determine la situación en la cual está la organización, además de que no se podría realizar un análisis de las acciones y la selección de aquellas que de acuerdo con los objetivos trazados mejor se adaptaría a las necesidades de la empresa u organización.

Ante la aparición de estos síntomas, es posible que se generen incongruencias en la planificación financiera para la toma de decisiones, ya que las ideas carecen de seguridad y fiabilidad. En consecuencia, será difícil formular los planes financieros, no se alcanzarían los objetivos y metas propuestas, ya sean a corto o largo plazo. Obviándose que la planificación financiera es una herramienta esencial con la que cuentan las empresas durante la toma de decisiones.

Para solventar esta situación, se debe trabajar en equipo, donde cada uno de los miembros de la empresa en sus distintas áreas, se sientan correspondidos y satisfechos por ser partícipes en la búsqueda de alternativas para solventar las diversas situaciones que se presentan. De esta manera, para que los propósitos deseados puedan alcanzarse, es necesaria la integración de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, dentro del proceso de toma de decisiones, debido a que ello permite la participación conjunta hacia el logro de objetivos financieros.

Las empresas editoriales Diario los Andes, C.A. y Editorial El Tiempo, C.A., ubicadas en el Municipio Valera estado Trujillo, son unas de las organizaciones de mayor relevancia e importancia en el estado, pues proporcionan un medio de información que ha sido utilizado por la comunidad durante mucho tiempo; por lo tanto, ha adquirido una alta confiabilidad por parte de sus clientes, lo cual hace prescindible su duración en el mercado, es por ello, que urge la necesidad de una adecuada planificación financiera, que incida en gran manera en la toma de decisiones, para proporcionar una guía adecuada para la administración del efectivo y

así minimizar costos de endeudamiento y maximizar los ingresos, en consecuencia generará la estabilidad en las empresas. Por tanto, la investigadora plantea la siguiente interrogante:

Formulación del problema

¿Cómo es la planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las fases del proceso de la planificación financiera aplicadas en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.

¿Cuáles son los elementos que integran el presupuesto maestro en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo?

¿Cuáles son los pasos del proceso de toma decisiones seguidos por las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo

Objetivos Específicos

- Identificar las fases del proceso de la planificación financiera aplicadas en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.
- Identificar los elementos que integran el presupuesto maestro en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.
- Describir los pasos del proceso de toma decisiones seguidos por las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

La planificación financiera es una herramienta fundamental en la toma de decisiones, pues pretende la adopción de decisiones óptimas orientadas a prever el futuro inmediato con visión de futuro a largo plazo, su importancia reside en el logro de objetivos y un desempeño satisfactorio en los factores de interés para la empresa.

Desde esta perspectiva, esta investigación es relevante teóricamente pues aporta conocimientos generales y específicos en torno a la planificación financiera asimismo el proceso de toma de decisión; desde la opiniones de autores como: Salcido y Guerra (2010), Gitman (2003), Emery, Finnerty (2000), e Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), los cuales serán adoptados en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo. Proporcionando de esta manera soportes teóricos a futuros estudios relacionados con el tema.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se acudió al empleo de técnicas de investigación que permitieron medir las variables de interés, tal como el cuestionario, el cual permitió recabar información necesaria para sustentar el estudio sobre la planificación financiera y el proceso de toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo. Es así como este estudio descriptivo con diseño de campo contribuirá metodológicamente a futuros investigadores para orientarse en una investigación con tipología investigativa similar o idéntica.

Por último, desde el punto de vista práctico, esta investigación generó la comparación teórico-práctica, pues el contacto con la realidad a través de la aplicación del cuestionario, permitió obtener información confiable para interpretarla, estableciendo así los resultados y aportes del estudio. En tal sentido, se puede inferir la situación real de la población objeto de estudio, generándose conclusiones producto del análisis e interpretación que en consecuencia servirán tanto para las empresas en cuestión como para otras con igual o distinta razón social, ya que la influencia de la planificación financiera en la toma de decisiones es tema que atañe a cualquier empresa que desee alcanzar metas, ejecutar acciones eficientes e incrementar su productividad. Por tanto, esta investigación busca brindar aportes, que

sirvan de ayuda en la toma de decisiones para las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.

Delimitación de la Investigación

La investigación se fundamenta en el estudio de la planificación financiera y el proceso de toma de decisiones tomando en cuenta opiniones de Salcido y Guerra (2010); Delgado (2007); Gitman (2003); Emery, Finnerty y Stowe (2000) e Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), entre otros, la misma se regirá bajo los lineamientos del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables en la Línea de Investigación Finanzas. La población que fungirá el objeto del estudio Diario los Andes, C.A. y Editorial El Tiempo, C.A., ubicadas en zona industrial “Carmen Sánchez de Jelambi” y sector Plata I, respectivamente, por ser las organizaciones más destacadas en el Municipio Valera del estado Trujillo por cumplir con su rol de medios de comunicación impresos. La unidad de análisis estará conformada por los gerentes financieros, quienes colaboraron aportando las respuestas del cuestionario. La temporalidad de esta investigación estuvo comprendida durante el ejercicio económico del año 2010. La investigación se llevó a cabo desde marzo 2011 hasta marzo de 2012.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo el objetivo es tratar de aplicar los fundamentos teóricos acorde con las variables en estudio, por ello se presentan los antecedentes en torno a la temática, así como los aportes teóricos de especialistas o estudiosos de la planificación financiera y el proceso de toma de decisiones. En su último apartado se halla la definición de términos básicos y la operacionalización de las variables, guía que orienta el proceso metodológico.

Antecedentes de la Investigación

Con el objeto de proporcionar referencias en torno a la planificación financiera y la toma de decisiones, se examinaron algunas fuentes documentales e investigaciones cuya orientación, tema o metodología es similar al presente estudio; a fin de contar con un punto de partida de comparación que dará un nuevo aporte al tema, tales son:

Viloria (2008), realizó un trabajo titulado: La planificación financiera en las empresas del sector gasífero del municipio Valera, estado Trujillo, para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública del Núcleo Universitario “Rafael Rangel” Trujillo. El propósito de la investigación fue analizar el proceso de planificación financiera en las empresas del sector gasífero del municipio Valera, estado Trujillo. Siguió los pasos de la metodología descriptiva con diseño de campo, para una población conformada por los administradores de las ocho (8) empresas del sector gasífero del municipio Valera estado Trujillo, a quienes le aplicó un cuestionario, validado a través de la modalidad de contenido.

Para su análisis utilizó la estadística descriptiva, realizando tablas de frecuencias y porcentajes, representados gráficamente. Analizados los aspectos

vinculados de manera directa con la planificación financiera de dichas empresas se determinó: Las empresas de gas implementan parcialmente los principios de planificación, sus características; además, no mantienen orden lógico de las etapas del proceso, teniéndose por causas el desconocimiento de las técnicas y pasos que conllevan la planificación financiera.

Este antecedente se relaciona directamente con el propósito del presente estudio: analizar el proceso de planificación financiera en las empresas, anexándose el aspecto gerencial. Asimismo, brinda aportes a la nueva propuesta, pues sirvió para comparar resultados.

Monsalve (2008) presenta una tesis titulada: “La planificación financiera como elemento clave en el modelo de gestión de las PyMES de servicio en la parroquia Boconó del Estado Trujillo”, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad Valle de Momboy. El estudio fue guiado según la modalidad descriptiva para una población integrada por diez (10) PyME de servicio. Utilizándose por instrumento de recolección el cuestionario. Algunos de los hallazgos más importantes fue la poca importancia dada a la planificación financiera en las PyME, teniéndose el desconocimiento teórico de la planificación financiera como uno de los aspectos considerados limitantes para utilizarla adecuadamente en la Gestión de la PyME, por ende el proceso de toma de decisiones se torna difícil.

La investigación descrita es relevante porque centra su atención en la evaluación de los aspectos negativos ocasionados por la falta de planificación financiera, tal como el desconocimiento teórico de los procesos pautados a tal fin; este sin duda dificulta el proceso de toma de decisión. Entonces, el estudio puede ser relacionado con lo propuesto en la presente investigación al interrelacionar ambas variables.

Serrant (2007) denominó su trabajo como: Planeación Financiera para las pequeñas y medianas industrias (PyME) ubicadas en la Zona Industrial Carmen Sánchez de Jelambi del Municipio Valera Estado Trujillo. Trabajo con el cual alcanzó el título Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes Núcleo

Universitario “Rafael Rangel” Trujillo. Tuvo por finalidad determinar los elementos de un modelo de planeación financiera para las pequeñas y medianas industrias ubicadas en la Zona Industrial Carmen Sánchez de Jelambi del Municipio Valera Estado de Trujillo. La investigación estuvo orientada en una investigación descriptiva con modalidad de campo no experimental, dirigida hacia una población constituida por ocho (8) pequeñas y medianas industrias en la Zona Industrial Carmen Sánchez de Jelambi del Municipio Valera Estado de Trujillo.

Para la recolección de la información utilizó fuentes de información suministrada por la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales de Valera, teniéndose por medio de recolección de datos el cuestionario autoadministrado. Recolectada, analizada e interpretada la información se obtuvo por resultado: Las pequeñas y medianas industrias ubicadas en la Zona Industrial Carmen Sánchez de Jelambi del Municipio Valera Estado de Trujillo pueden implementar una planeación financiera a pesar de ser éstas en su mayoría pequeñas industrias, debiendo llevar los presupuestos, proyectos de inversión y el programa de financiamiento con la finalidad de lograr los objetivos planteados de crecimiento y expansión. Por tanto, se recomendó la elaboración de presupuestos y la aplicación de métodos evaluativos en las inversiones llevadas a cabo por la empresa, así como continuar con el uso de fuentes internas de financiamiento a corto plazo y de préstamos a largo plazo.

Este antecedente constituye un aporte valioso, porque evidencia la importancia de llevar a cabo una planeación financiera a largo y corto plazo; para que las empresas logren los objetivos planteados de crecimiento y expansión lo cual beneficia la veracidad de la investigación realizada.

Sierra (2005), presentó una tesis titulada: “El análisis financiero como herramienta para el proceso de toma de decisiones en la empresa inmobiliarias del municipio Valera”, para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de los Andes Núcleo Universitario “Rafael Rangel”. El objetivo de la investigación fue determinar la aplicación del análisis financiero dentro del proceso de toma de decisiones en las empresas inmobiliarias establecidas en la Ciudad de

Valera. Para orientar la investigación siguió la metodología descriptiva con diseño de campo, trabajando con una población constituida por las siete empresas inmobiliarias ubicadas en la ciudad de Valera.

Luego de analizada e interpretada la información obtenida a través del cuestionario, concluyó: Con la aplicación del análisis financiero dentro del proceso de toma de decisiones, los parámetros determinantes en la necesidad de tomarlas son las carteras de morosidad, captación de nuevos inmuebles, incrementos en los gastos; mientras que las técnicas tomadas en cuenta para lidiar con estos compromisos son el análisis de los estados financieros, buscar objetivos y luego tomar decisiones. Entre las recomendaciones planteadas por el investigador se encuentra, aplicar el análisis financiero al proceso de toma de decisiones con la finalidad de obtener mejores resultados en relación a las utilidades obtenidas y cuantificarlas.

El aporte de la investigación al presente estudio consiste en comparar los hallazgos ya reflejados en este estudio con los que aparecen en la presente investigación, sirviendo sus resultados como parámetros comparativos relacionados con la importancia, validez y uso de la información financiera a ser utilizada en el proceso de toma de decisiones, respondiendo así a la interrogante del conocimiento del grado de eficacia empresarial.

De acuerdo con lo planteado por los autores antes mencionados se requiere repensar acerca de la planificación financiera, lo cual exige una reflexión sobre el sentido y orientación que ésta pueda generar en el mejoramiento de la toma de decisiones; es decir, hacer una revisión de los métodos y pasos de dicho proceso.

Bases Teóricas

El objetivo principal de este capítulo, es presentar una serie de elementos conceptuales sustentables de la investigación y sus variables en estudio. Se desarrollan referencias bibliográficas desde las perspectivas de autores como Salcido y Guerra (2010); Delgado (2007); Gitman (2003); Emery, Finnerty y Stowe (2000) e Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997); entre otros; en aspectos relacionados

con la planificación financiera, fases del proceso de planificación financiera, pasos del proceso de toma de decisiones; también se presenta la definición de términos básicos y la operacionalización de las variables.

Administración financiera

La evolución experimentada por las actividades económicas y empresariales, ha provocado crecientes necesidades de especialización en el manejo y obtención de recursos. Besley y Brigham (2000, p.4) denominan a esta actividad,

La administración financiera es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente de que sean públicas o privadas. Los tipos de tareas que se encuentran en los trabajos de la administración financiera van desde la toma de decisiones relacionadas con las expansiones de las plantas hasta las elecciones sobre los tipos de valores que deberán emitirse para financiar la expansión.

Por otra parte, de acuerdo a la opinión Gitman (2003), para administrar financieramente se debe conocer la función financiera, la cual puede dividirse en cuatro áreas de decisión: inversión, financiamiento, utilidades y capital de trabajo, en éstas se deben considerar el equilibrio entre riesgo y rentabilidad, para maximizar el valor neto de la empresa para sus propietarios. Es importante destacar, las decisiones se toman con el deseo de *resolver* en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los gerentes intentan tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo al tamaño y naturaleza de los riesgos involucrados. Entonces las áreas de decisión se describen como:

a. Decisiones de inversión: Según Ross (2005), en estas decisiones se distribuyen los recursos en sus diversos usos; se planea y administran las inversiones (activo circulante y fijo) de la empresa en cuanto a magnitud, tiempo y riesgo. Es decir, comprende no sólo la selección de nuevas inversiones sino también el manejo eficiente de las existentes.

b. Decisiones de financiamiento: Están relacionadas con la interrogante: ¿cómo obtener y administrar los recursos necesarios que financien las inversiones?

Específicamente la administración financiera trata de seleccionar la mejor combinación entre capital, pasivo y las fuentes de financiamiento menos costosas.

c. Decisiones de dividendos o utilidades: A su efecto, estas decisiones seleccionan el porcentaje de utilidades a pagar a los dueños de la empresa, generadas por la proporción de utilidades en dividendos en efectivo y acciones; este porcentaje de utilidades viene dado según el tipo de empresa, la estabilidad en el tiempo de esta retribución a los propietarios, y el rescate o recompra de acciones emitidas. Todas estas decisiones estas relacionadas con las de financiamiento debido a que son la fuente que representan las utilidades para la empresa.

d. Decisiones de capital de trabajo: La administración del capital de trabajo es una actividad que asegura a la empresa suficientes recursos para continuar operando, incluye decisiones rutinarias relacionadas con la recepción y desembolsos de fondos de la empresa. Para Ross (2005) los recursos con los que cuenta la administración del capital de trabajo pueden ser, la cantidad de efectivo e inventarios a mantener, las políticas de crédito, el tipo de financiamiento a corto plazo, la cantidad de compras a crédito, entre otras. Aún cuando estas decisiones también incluyen decisiones de inversión y de financiamiento de corto plazo, es preciso abordarlas como decisiones específicas dentro de la administración financiera debido a la importancia que tiene el manejo del capital de trabajo en la empresa.

Para obtener resultados que puedan satisfacer las necesidades y obligaciones financieras de la empresa que estas decisiones conllevan, es necesario identificar e implantar un plan que ayude a administrar sus recursos económicos.

La Planificación Financiera

Una de las funciones más importantes del administrador financiero es realizar una planificación financiera, ya que es la herramienta que permite evaluar alternativas a través de proyecciones, además proporciona así una guía para el manejo de recursos necesarios para lograrlo. Se dice que posee un carácter estratégico, puede hacerse en cualquier instancia y tiempo.

Al respecto, Emery, Finnerty y Stowne (2000, p.648), opinan:

La planificación financiera es el proceso de evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la compañía. Incluye la búsqueda de decisiones óptimas, la proyección de las consecuencias de tales decisiones para la compañía en forma de un plan financiero, y la comparación del desempeño futuro contra ese plan.

Desde esta perspectiva, es un proceso en el cuál se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado, suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas. La planificación financiera, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros; entendiéndose por contabilidad analítica el proceso de anotación detallada e individual de las operaciones, valores, obligaciones, bienes y propiedades en los libros y documentos de contabilidad, así como por extensión, los mismos libros y documentos donde se registran estos asientos. De tal forma, este tipo de planificación permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio que afectan su rentabilidad y liquidez.

Ahora bien, Gitman (2003, p.97) afirma,

El proceso de planificación financiera empieza con planes financieros a largo plazo o estratégicos conocidos como visión. A su vez, éstos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u operativos establecidos como metas; estas son fáciles de definir.

El hecho de ser un proceso continuo obliga a las organizaciones a una mayor dedicación en esta área, lo cual implica un proceso de cambio a partir de una situación en la cual la planificación financiera ha sido considerada un proceso puntual, anual, bienal, trienal, entre otras de revisiones periódicas. Se hace necesario el manejo de elementos como la rentabilidad, necesidad de financiamiento, inversión, inflación, tasa de interés, crecimiento, entre otros; lo cual hace una actualización permanente de los administradores y de los procesos desarrollados con este fin.

Emery y otros (2000, p.850) anexas al plan financiero un conjunto de entradas y salidas, para ellos

Las entradas son las proyecciones de ventas, cobranzas, costos, tasas de interés, tipos de cambio, la posición actual de la compañía (saldo de efectivo, obligaciones de deuda), decisiones alternativas, entre otras; las salidas vistas como estados financieros pro forma; es decir, estados financieros proyectados (pronósticos) como las ventas y la utilidad neta.

En consecuencia, genera un plan financiero completo, el cual incluye como mínimo:

1. Objetivos estratégicos, operativos y financieros claramente planteados.
2. Los supuestos en los que el plan se basa.
3. Descripciones de las estrategias subyacentes.
4. Planes de contingencia para emergencias.
5. Presupuestos, clasificados y resumidos de diversas maneras, tales como por periodo de tiempo, división y tipo; por ejemplo, de efectivo, publicidad y capital.
6. El programa de financiamiento, clasificado y resumido en distintas formas; por ejemplo, por periodo de tiempo, fuentes de fondos (bonos, préstamos bancarios y acciones) y tipos de fondos a corto o largo plazo, externos o internos.
7. Un conjunto de estados financieros pro forma periodo por periodo para todo el horizonte de planeación.

Es preciso argumentar que el horizonte de planeación es el tiempo de proyección extendido hacia el futuro. A corto plazo, generalmente significa un año o menos. A largo plazo, estipulado para cinco años o más. En fin, los administradores deben cumplir con el manejo de ciertos conocimientos para lograr una óptima planificación financiera; por un lado; la prevención, significa prever tanto lo probable como lo improbable, ya sea de beneficio o desventaja para la empresa. Por el otro lado, la financiación óptima, uno de los elementos más importantes de la planificación financiera ya que por no existir un plan óptimo, los gerentes tienen la obligación de hacer frente a todos aquellos asuntos que se encuentran sin resolver y basándose en su criterio de planificación financiera.

Fases del proceso de planificación financiera

Observar el desarrollo del plan presentado siempre ha sido el camino tomado para la planificación financiera de una empresa; en algunos casos se realizan con sumo cuidado las modificaciones necesarias. En los casos, en los cuales se proyecta una buena calidad de planes y estrategias para la planificación financiera, se siguen un esquema de tres fases que facilitan los medios por los cuales se puede llegar a concretarla.

Al respecto Emery y otros (2000), identifican tres fases del proceso de planeación financiera: 1) Formular el plan, 2) implementar el plan y 3) evaluar el desempeño. La participación en las tres fases depende del papel específico del gerente. (Figura 1, p.20)



Figura 1. Fases de la planificación financiera. Fuente: Emery, Finnerty y Stowe (2000), adaptado por Pérez, (2011).

Formular el plan

Para formular el plan, según Emery y otros (2000) se emplean dos tipos de procesos ascendentes y descendentes, los cuales son necesarios para generar ideas.

Los ascendentes; se inician en el nivel de producto o producción y procede hacia arriba, pasando por los niveles de planta y de división hasta la alta gerencia. En cada nivel se modifican o eliminan ideas. Los niveles gerenciales altos pueden proponer combinaciones o eliminaciones eficientes que probablemente los empleados

afectados nunca propondrían.

Por su parte *los procesos descendentes*, se inician en la alta gerencia, en sus planes y metas estratégicos, y procede hacia abajo pasando por los niveles de la organización. En este caso, la alta gerencia toma decisiones estratégicas que crean, incrementan, reducen o eliminan cosas como productos, divisiones y labores de comercialización internacional de la empresa. En cada nivel gerencial sucesivo hacia abajo, las acciones se vuelven más específicas.

Es bueno resaltar que en el proceso ascendente algunas veces no se logra producir una estrategia coherente para la empresa en su totalidad, pareciendo que es una empresa caótica y mal administrada. Mientras que en el descendente se tiende a exagerar el papel de la alta gerencia, dando pie en algunas ocasiones a malas inversiones y pérdida de oportunidades por la desconexión o desinformación entre algunos gerentes de distintos niveles. No obstante, ambos procesos se complementan y en un eficiente proceso financiero deben existir ambos, pues siempre las ideas valiosas recibirán apoyo sea cual fuere su origen.

Así mismo, el proceso de planificación empieza con los *planes financieros a largo plazo o estratégicos*, los cuales guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. En la opinión de Gitman (2003), los planes financieros a largo plazo o estratégicos estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años, los cuales se revisan cuando hay información importante disponible. En general, las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, a ciclos de producción relativamente cortos, o a los dos, tienden a usar horizontes de planeación más cortos.

En cuanto a los *planes financieros a corto plazo u operativos*, especifican acciones financieras a corto plazo y su impacto esperado; la mayoría de las veces estos planes cubren un periodo de 1 a 2 años. Las principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las principales salidas incluyen varios presupuestos operativos de efectivo y estados

financieros pro forma.

Implementar el plan

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente.

Al respecto Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), define los recursos como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con los que cuenta una organización. El gasto de recursos suele controlarse mediante el presupuesto. Un presupuesto es una cantidad predeterminada de recursos relacionada con una actividad.

En cuanto a las políticas (ob. cit.) se refieren, como las declaraciones escritas que reflejan los valores básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Si se espera que los planes tengan carácter relativamente permanente deberán formularse políticas para ponerlos en práctica. Las políticas eficaces presentan las siguientes características:

- **Flexibilidad:** una política logra un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad. En organizaciones basadas en calidad, las políticas dejan siempre algún resquicio para que los trabajadores de todos los niveles pueden ejercitar su discreción.
- **Amplitud:** una política ha de abarcar múltiples contingencias. El grado de amplitud dependerá del ámbito de acción controlada por la propia política.
- **Coordinación:** una política debe coordinar fácilmente las decisiones, equipos y departamentos. Las actividades deben ajustarse a las políticas sin crear conflictos entre ellas.
- **Claridad:** la política ha de expresarse con claridad y con lógica. Debe especificar el propósito de la acción definir los métodos más apropiados y describir los límites de discrecionalidad que han provisto quienes aplican la política.
- **Ética:** la política ha de ser ética y sensible a las diferencias culturales.

Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades,

por ello debe ser flexible.

Evaluar el desempeño

Para la fase de evaluación, la compañía comparará su desempeño global con el plan financiero, en este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales, pueden ser muy distintas de las esperadas y pronosticadas.

En este sentido, Arenas (2008), expone que la fase de evaluación implica acometer tres tareas diferentes:

- a. Realizar revisiones periódicas en las que comparemos datos reales con presupuestados.
- b. Analizar las desviaciones producidas.
- c. Tomar medidas correctivas, con antelación, que permitan superar las situaciones adversas antes mencionadas, llegando incluso al replanteamiento de los objetivos iniciales.

Es vital reconocer si las actividades responden a los cambios en el ambiente operacional o de gestión; además, resulta crítico aplicar el concepto de transparencia y veracidad que debe ser otorgado al tratamiento de la información financiera, para evitar problemas como los mencionados por Urbina (1999):

- Incoherencia entre la planificación operacional y el presupuesto.
- Ausencia de conocimiento y participación de los miembros de la organización en los procesos de presupuestación.
- Aplicación del presupuesto con una concepción clásica de una herramienta estática, con fuerte tendencia a medir sólo el nivel o monto de gasto.
- Fuerte tendencia a considerar los procesos presupuestarios con una visión marcadamente de corto plazo, aplicación anual.
- Elevados índices de burocracia y ausencia de bases de datos adecuadas para administrar en forma óptima la información operacional y financiera.
- Sistemas contables con énfasis en la teoría del espejo retrovisor, que miden lo que ya aconteció y no lo que está sucediendo, sin opción a corrección o anticipación a

posibles desviaciones.

Sin duda alguna, el mantener una permanente revisión, análisis y reformulación de los flujos monetarios permite alcanzar la capacidad de innovar, venciendo tradiciones para obtener los beneficios de aplicar un modelo de gestión previsor, dinámico e integral.

Para lograr lo anterior, la mejor herramienta con la cuentan las organizaciones es el presupuesto maestro.

El presupuesto maestro

Existen informes financieros como los que resultan en la contabilidad, sólo que éstos se referirán a las operaciones que se realizarán en el futuro, dichos informes integran el presupuesto maestro, que Salcido y Guerra (2010, p.18), lo definen como:

Un presupuesto, que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Dentro del presupuesto maestro se cuantifican los objetivos y las metas que establezca la empresa para el futuro, para ello se debe de realizar un análisis de todos los factores macroeconómico y microeconómicos que afecten a la empresa, debido a lo complejo de la situación económica por la que atraviesa la mayoría de la empresas, se considera que su formulación es necesario para lograr el crecimiento.

De acuerdo con Salcido y Guerra (2010), está integrado por los siguientes presupuestos (figura 2, p.25):

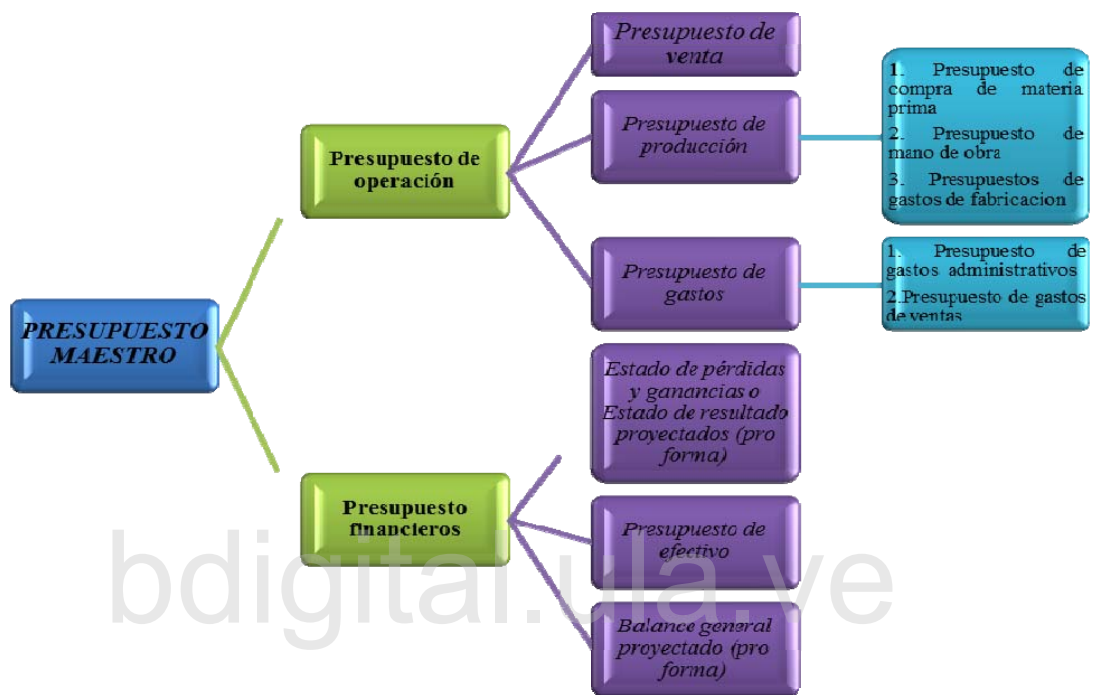


Figura 2. Presupuesto Maestro. Fuente: Salcido y Guerra (2010), adaptado por Pérez, (2011).

Presupuesto de operación

Según Burbano (2005, p.21), “incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de perdidas y ganancias proyectado”. Entre éstos podrían incluirse:

- *Presupuestos de venta*

Burbano (2005), es el punto de partida e implica hacer estimaciones de las

unidades que se venderán y del ingreso que se obtendrán. Es decir que se toma en cuenta la participación en el mercado basado en estrategias, colocación de productos, capacidades productivas, la situación financiera de la empresa y el estudio racional de las políticas de marketing.

De acuerdo con Calderon (2001), sus componentes son:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

• *Presupuesto de producción*

Salcido y Guerra (2010), debe cuidadosamente utilizar los datos determinados en el presupuesto de ventas para asegurarse que la producción y las ventas guarden cierto balance durante el periodo. El número de unidades elaboradas para llegar a las ventas presupuestadas y a las necesidades de inventario para cada producto es establecido en el presupuesto de producción.

Para la elaboración del presupuesto de producción hay que tener fuentes adicionales (ob. cit) como:

- Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo con respecto al presupuesto
- La capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de plantas, ampliación de las líneas de producción
- Deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de línea de producción y reducción de la operación fabril proyectada para el periodo en que estará vigente el presupuesto.

El presupuesto de producción, es el punto de partida para determinar:

a. El presupuesto de compras de materia prima directa o de materiales; se determina tanto en unidades como en términos monetarios. Para determinar la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con los requerimientos de producción: se obtiene al multiplicar el volumen de producción o presupuesto de producción por el estándar de uso de cada una de las materias primas directa. Para determinar el costo de las materias primas: el total de necesidades de materia prima directa se multiplica por el precio unitario estimado de compra. Por estándar de uso de cada una de las materias primas directas igual: total de necesidades de materia prima Total de necesidades de materia prima, más: Inventario final de materiales deseado, menos: Inventario inicial de materiales estimado, igual: presupuesto de compras de materia prima directa.

b. El presupuesto de mano de obra, según Ortiz (2006), corresponde al total que devengará el personal directamente relacionado con la producción incluyendo, además el sueldo básico, las prestaciones y cesantías que se deben pagar conforme a las normas legales. Mediante este presupuesto se predice la mano de obra necesaria, así como de las exigencias o experiencias mínimas del personal.

- *Presupuesto de gastos indirectos de fabricación*

Para Salcido y Guerra (2010), la estimación del presupuesto de gastos indirectos de fabricación, usualmente incluye el costo total estimado para categoría de los gastos indirectos de fabricación, con su correspondiente clasificación en fijos y variables. Los gastos indirectos de fabricación son todos aquellos que no se pueden cuantificar con exactitud y que son necesarios para la elaboración de un producto, comprenden aspectos como el uso de materiales indirectos en la reparación de equipos industriales, la remuneración de quienes intervienen en el mantenimiento, control de calidad, la supervisión y la dirección de fábrica, la cancelación de servicios públicos (agua, energía, gas, teléfono), los seguros impuestos, la depreciación y suministros generales.

Para su elaboración, se puede utilizar la fórmula del presupuesto flexible:

$$Y = a+bx$$

Donde:

Y es igual a presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

a son los gastos fijos

b son los gastos variables, y

x es el presupuesto de producción.

Presupuestos financieros

Delgado (2007, p. 148), explica que “surge de la información generada por el presupuesto de operación, que constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse por medio del plan anual o de corto plazo”.

Salcido y Guerra (2010), señalan que dicho presupuesto está integrado por informes financieros, denominados estados financieros proyectados (pro forma); habrá un estado de resultado pronosticado, el cual indicará las utilidades que se piensa obtener si se llevan a cabo todas las actividades planeadas para el año siguiente, también un balance general proyectados, el cual mostrará los activos adquiridos incluyendo todas las inversiones que se realicen, así como las obligaciones contraídas hacia el final del período presupuestado y el presupuesto de efectivo mostrará los ingresos y pagos esperados con el fin de mostrar las distintas fuentes de fondos que se tendrán para poder llevar a cabo las inversiones y los desembolsos que afectarán al efectivo de la empresa

Ortiz (2006) establece el siguiente orden para su presentación:

- *Presupuesto de Efectivo*

Ortiz (2006), expresa que, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado presenta los ingresos y egresos de efectivo que se puedan llegar a concretar, de acuerdo con las operaciones que se tienen previstas.

Emery y otros (2000, p.653), señalan que los presupuestos de efectivo casi siempre se basan en pronósticos de ventas porque muchos flujos de efectivos están vinculados con las ventas, en éste se calculan los flujos de cajas mensuales que vayan a resultar de entradas por ventas proyectadas y por las erogaciones relacionadas con producción e inventario.

En cuanto a su elaboración Delgado (2007), establece que el presupuesto de efectivo debe desarrollar secciones esenciales, las cuales son:

a. Entradas de efectivo, esta indica todas las entradas presupuestadas para el periodo o mes cualquiera, tales como las provenientes de ventas de contado, cobros de ventas a crédito (operativas), aportes de los accionistas, ventas de activo, préstamos bancarios a corto y largo plazo (no operativas) e ingresos por conceptos varios.

b. Salidas de efectivo, en el se detallan las posibles erogaciones a fin de obtener los ingresos, como los costos, gastos, con especificación de fechas en que se deberán erogar dichas partidas. Se deben considerar los costos variables, costos fijos (sin incluir depreciación), pagos a proveedores (operativas), cancelación de préstamos bancarios a corto y largo plazo, impuestos, cancelación de deudas a socios y pago de dividendos (no operativas).

c. Comparación del flujo, compuesto por:

- Flujo neto de efectivo = Entradas – Salidas.
- Saldo inicial de efectivo = Saldo final periodo anterior.
- Saldo final sin financiamiento = Flujo neto + Saldo inicial.
- Financiamiento requerido = Financiamiento requerido – Saldo inicial sin financiamiento.
- Saldo final con financiamiento = Financiamiento requerido – Saldo final sin financiamiento.

Desde la concepción de Gitman (2003, p.99), el presupuesto de efectivo “es un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planeados por la empresa. Lo

utiliza para estimar requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención en la planeación de excedentes y escasez de efectivos". Comúnmente, el presupuesto de efectivo se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos de tiempo más pequeños tales como trimestral, mensual, semanal, diario, dependiendo de la naturaleza, características y necesidades de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos sean los flujos de efectivo de una empresa, mayor es la cantidad de intervalos. El presupuesto de efectivo, además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez, cumple con objetivos específicos como establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.

Por ejemplo, se puede elaborar un presupuesto de efectivo mensual, pero subdividido en flujos semanales o diarios. Existen patrones de flujos de efectivo dentro del mes que podrían incorporarse en los presupuestos semanales o diarios. Estos presupuestos de efectivo diarios y semanales más detallados permiten a una empresa vigilar muy de cerca sus finanzas a corto plazo.

Para la empresa, la importancia del presupuesto de efectivo radica en la capacidad de evaluar el cumplimiento de compromisos de pago, especialmente a corto plazo. En consecuencia, la buena estimación tanto de las entradas como de las salidas de efectivo hace que los déficit o excedentes de efectivo sean estimados o detectados antes de que ocurran, haciendo más fácil negociar y obtener los fondos necesarios para cubrir los faltantes o déficit; o planificar la forma de colocar los recursos excedentes, evitando tenerlos ociosos.

- *Estado de Resultado Presupuestado*

Para Sánchez (2004) el estado de resultados proyectado (pro forma) es el resumen de ingresos y gastos proyectados de la empresa, tomando en consideración las ventas presupuestadas, los costos y gastos necesarios para hacerlas posible, concluyendo con la utilidad o pérdida neta para el periodo. Para ello se puede utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año anterior. Para Gitman (2003) este es un método sencillo que pronostica ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de ventas proyectadas, para ello propone las siguientes fórmulas:

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} = \%$$

$$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas}} = \%$$

$$\frac{\text{Costo financieros}}{\text{Ventas}} = \%$$

La técnica empleada para elaborar el estado de resultados parte del supuesto de que todos los costos o gastos de la empresa son variables. La implicación más importante de este método es que la empresa no tiene costos fijos, por lo tanto no recibe los beneficios a que resulten del método. La mejor manera de hacer por la presencia de costos fijos al emplear un método simplificado de elaboración de estados financieros proforma es desglosar los costos y gastos históricos de la empresa en fijos y variables para después realizar el pronóstico con base en esta relación.

Es así como el analista puede aprovechar la preparación de este Estado para evaluar cada componente del costo y de los gastos directos e indirectos para ver su razonabilidad, de acuerdo con lo previsto en el plan y las experiencias anteriores.

- *Balance General proyectado (pro forma)*

Según Ortiz (2006), para la presentación al balance general se debe tener a mano la siguiente información, en su orden:

- Balance general en último día del periodo anterior o, en su defecto balance iniciación.
- Estado de pérdidas y ganancias proyectado.
- Presupuesto de caja.

Para Gitman (2003) este balance es quizás el estado financiero más complicado para proyectar, por la cantidad de cuentas que generalmente contiene. Lo recomendable es partir de los saldos iniciales, y hacerle todos los cambios previstos en la planeación, tales como días de inventario, de cuentas por cobrar y por pagar, nuevas inversiones, entre otros; para obtener un buen estimado del comportamiento de las cuentas reales.

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proyectado (pro forma); probablemente el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación, donde los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas, debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance. Cuando el valor para el financiamiento externo requerido es un valor positivo, significa que para apoyar el nivel pronosticado de operaciones, la empresa debe obtener fondos de manera externa mediante deuda y/o financiamiento de capital, o reduciendo los dividendos. Luego, se reemplaza el balance general proyectado (pro forma) con las reducciones planeadas en las cuentas de deuda y/o capital.

Por otra parte, cuando el valor para el financiamiento externo requerido es un valor negativo, indica que el financiamiento pronosticado de la empresa excede sus necesidades. Entonces, los fondos se utilizan para el pago de la deuda, recompra de acciones o incremento de los dividendos. Posteriormente se reemplaza en el balance

general pro forma con las reducciones planeadas en las cuentas de deuda y/o capital.

Es relevante destacar que el presupuesto obtenido debe ser corregido mensualmente con el fin de ajustarlo a las condiciones reales que se vayan presentando y que no han podido ser previstas, con lo que se pone en manos de la entidad una herramienta adicional para la toma de decisiones que permitan el perfeccionamiento y mejoramiento de su trabajo.

Toma de decisión

De acuerdo con Ivancevich y otros (1997, p.158); “el proceso de toma de decisión es una serie o concatenación de pasos consecutivos o de etapas interconectadas que dan lugar a una acción o a un resultado y a su correspondiente evaluación”. En otras palabras, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas para resolver diferentes situaciones empresariales utilizando metodologías cuantitativas que proporciona la administración.

Chiavenato (2000, p.330) denomina “el proceso de toma de decisión como el núcleo de la responsabilidad administrativa”. El administrador debe escoger constantemente qué se debe hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y, muchas veces, cómo hacerlo. En cualquier actividad, sea en la función de establecer objetivos o asignar recursos, el administrador debe ponderar el efecto de decisión en las oportunidades futuras. Según Castillo (2006, p.167),

En muchas situaciones que demandan una decisión, los gestores recorren una serie de pasos o de etapas a través de las cuales identifican el problema, elaboran estrategias alternativas, analizan estas estrategias, eligen una de las alternativas propuestas, ejecutan la alternativa elegida y evalúan los resultados obtenidos con su ejecución

En otras palabras, la toma de decisión es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas, mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para evaluar las alternativas según la meta deseada.

Pasos del proceso de toma de decisión.

Para la formulación de la decisión se debe seguir una serie de pasos o etapas que según Ivancevich y otros (1997, p.167); (figura 3, p.34) son:



Figura 3. Pasos de la toma de decisión. Fuente: Ivancevich y otros (1997), adaptado por Pérez, (2011).

Paso 1: Establecer objetivos y metas específicos

La toma de decisiones se realiza siempre en el contexto de unas metas y objetivos. Por ello, es necesario contar con las mismas para cada área donde el rendimiento influye en la eficacia, lo cual, se hace esencial para el éxito de una empresa y se deben establecer por las siguientes razones:

- Sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Sirven para evaluar las acciones.
- Permite verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.
- Generan coordinación, organización y control.

- Generan participación, compromiso y motivación.
- Al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción, entre otras.

Si se establecen adecuadamente las metas y objetivos, ellos mismos determinarán los resultados que han de conseguirse, así como también las medidas que indican si se han conseguido o no los resultados.

Paso 2: Identificar y definir el problema

Una condición necesaria para una decisión es que exista un problema, este es definido como la aprobación de la existencia de una discrepancia entre una situación deseada y la realidad actual. Por tanto, los problemas se hacen latentes cuando se establecen con claridad las metas y los objetivos. La importancia de un problema para una organización viene dada por la brecha existente entre los niveles de rendimiento fijados en las metas, los objetivos y los niveles de rendimiento alcanzados. Sin embargo, al intentar identificar el problema se presentan algunos factores que lo dificultan:

- a) Los trabas perceptuales tales como las actitudes individuales, sentimientos o modelos mentales pueden impedir la percepción de los problemas.
- b) Definir los problemas en función de soluciones; es decir, sugerir soluciones sin identificar bien el problema.
- c) Identificar los síntomas como si fueran problemas.

Un buen decisor debe delimitar el problema de acuerdo a su tipo, de oportunidad, crisis o rutina. Los problemas derivados de la crisis y rutina se explican por sí solos, pero los de oportunidad hay que descubrirlos.

Existen actividades que pueden realizarse, con el fin de identificar y definir el problema entre las cuales tenemos:

- Recolectar datos que permitan obtener una idea general de la empresa.
- Determinar con datos reales la evolución de la empresa en un período más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos, etc. para analizar sistemáticamente si ha existido crecimiento o se ha desarrollado tanto

en sus aspectos administrativos como también en los operativos.

- Investigar al personal, sus actividades, funciones, relaciones, entre otras.

Paso 3: Fijar prioridades

No todos los problemas surgen de igual modo. El proceso de toma de decisiones y la puesta en práctica de la solución requieren recursos. A menos que los recursos dispuestos sean ilimitados, la organización deberá priorizar sus problemas. Esto significa, ha de poder determinar el grado de importancia de cada problema, lo que implica la consideración previa de tres puntos: urgencia, impacto y tendencia al agravamiento:

a) La urgencia se define como el tiempo disponible para solucionar un problema. b) El impacto se refiere a la gravedad revestida por los efectos de un problema. Otras cuestiones relacionadas con el impacto son la probabilidad de que el problema pueda generar otros problemas, o si sus efectos son de corto o de largo plazo. c) La tendencia al agravamiento se refiere a las consecuencias de un problema de cara al futuro. Es posible que un problema sea poco urgente en determinado momento y que su impacto sea limitado, pero si no se le presta atención, sus consecuencias pueden, con el tiempo, hacerse muy graves.

Paso 4: Determinar las causas del problema

Suele ser difícil y poco atinado pretender solucionar un problema cuya causa se desconoce. Los gerentes han de saber discernir si una variación se debe a una causa común o a una causa especial. Una identificación adecuada de las causas sirve para que los decisores no intenten resolver un falso problema u otro problema distinto. La búsqueda de las causas de un problema suele resultar en una mejor definición del problema real. Las causas pueden convertirse en enunciados nuevos y mejores del problema que se pretende solucionar.

Hay una serie de métodos que facilitan determinar las causas del problema,

entre los más usados están:

- El diagrama de Pareto: que según Soto (2011), es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar y seleccionar los aspectos prioritarios que hay que tratar. También se conoce como “ley de las prioridades 20-80”, porque concentra la atención solo en el 20% de los elementos que provocan el 80% de los problemas, en vez de extenderse a toda la población.

- Diagrama causa-efecto o de espina: para Sánchez (2008), es una técnica sencilla y flexible para la identificación y análisis de las causas y efectos de un problema, consiste en construir e interpretar el diagrama causa-efecto (conocido también por su apariencia como esqueleto de pescado). Colocando en un rectángulo (caja) el problema por analizar. Del lado izquierdo se colocan las principales causas (entradas) y de manera similar, del lado derecho, los principales efectos (salidas) que derivan del problema.

- Diagrama de flujo: según Ivancevich y otros (1997), es un diagrama del producto o del flujo de trabajo de cada proceso. Estos diagramas se utilizan para: 1) detectar redundancias e insuficiencias evidentes en el flujo de trabajo, 2) identificar los puntos para recogida de datos y gráficos de control y 3) establecer canales de comunicación de señales de gráficos de control como ayuda para la solución de problemas.

Paso 5: Elaborar soluciones alternativas

Antes de adoptar una decisión han de elaborarse soluciones alternativas para el problema. Este paso implica el examen del entorno interno y externo de la organización para recolectar información e ideas que puedan conducir a soluciones creativas para el problema. Esta búsqueda se realiza en el marco de ciertas restricciones de tiempo y de costes.

Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas

se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria. Para generar gran cantidad de alternativas, es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad que según Margheritis y Santangelo (2006), estas técnicas son métodos que permiten el entrenamiento creativo. Implican determinadas acciones que en general, son más importantes que la técnica en sí misma, y que sirven como estímulo.

Entre las técnicas de creatividad mas usadas de acuerdo con los autores antes citados, tenemos:

- La lluvia de ideas; Constituye una forma de conseguir que un grupo genere un gran número de ideas en un tiempo no demasiado prolongado, permite la generación de gran cantidad de ideas, donde importa más la cantidad que la calidad, además, permite romper bloqueos, es decir, resulta útil para iniciar a grupos de trabajo en el uso de técnicas de creatividad.
- Uso de analogías; Existen diversas técnicas que utilizan las analogías, mediante las cuales se trata de aplicar a un objeto, concepto o situación que queremos modificar, la lógica o características de otro objeto (concepto o situación) diferente. Una técnica muy utilizada en creatividad es la Sinéctica (W. Gordon), que se vale de analogías y metáforas de modo sistemático para cambiar el marco de referencia en el cual se persigue la solución de un problema.
- Las Relaciones Forzadas: Consiste en relacionar nuestro problema o tema principal con características surgidas de conceptos o elementos elegidos aleatoriamente, buscando nuevas ideas que permitan desarrollar soluciones originales.

Paso 6: Evaluar las alternativas

Una vez elaboradas las alternativas, hay que evaluarlas y compararlas. En cada situación que requiera una solución, el objetivo es elegir las alternativas que

producirán los resultados favorables y lo menos favorables. Ello refleja una vez más la necesidad de haber lijado previamente los objetivos y las metas, puesto que al elegir entre diversas alternativas, el decisor debería dejarse guiar por las metas y objetivos ya establecidos. La relación alternativa- resultado se basa en tres condiciones posibles:

1. Certidumbre: El responsable de la decisión tiene conocimiento cabal de las probabilidades asignadas a los resultados de cada alternativa.

2. Incertidumbre: El responsable de la decisión no tiene ningún conocimiento de las probabilidades de los resultados de cada alternativa.

3. Riesgo: El responsable de la decisión cuenta con alguna estimación probabilística de los resultados de cada alternativa. La toma de decisiones bajo condiciones de riesgo es probablemente la situación más común. Al evaluar las alternativas bajo estas condiciones, los especialistas en estadística y en probabilidad de una investigación operativa han hecho contribuciones importantes a la toma de decisiones. Sus métodos han demostrado ser particularmente útiles para el análisis y el ranking de las alternativas.

Paso 7: Elegir una solución

El propósito de la elección de una solución específica es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminado. Un punto de gran importancia es, una decisión no es un fin en sí misma, sino tan sólo un medio para un fin. Aunque el decisor elija la alternativa que se espera que conduzca al logro del objetivo, la elección de esta alternativa no debería ser un acto aislado. Si así fuera, los factores que indujeron esa decisión probablemente quedarían excluidos. Específicamente, entre los pasos subsiguientes a la solución deberían incluirse la ejecución y el seguimiento. El punto esencial de este comentario es, la toma de decisiones es algo más que un simple acto de llevar a cabo una elección; se convierte en un proceso dinámico.

Couret (2005), establece las siguientes estrategias o procedimientos que pueden

utilizarse para elegir una solución:

1. Ensayo y error. Consiste en realizar intentos sucesivos en busca de la meta, a la vez que se pueden detectar y corregir los errores que se cometan.
2. Análisis de medios y fines. Resulta de la búsqueda de respuestas a preguntas como: ¿cuál es la meta?, ¿qué obstáculos tengo?, ¿de qué se dispone para vencer esos obstáculos?, ¿de qué manera ayudan las condiciones?, etc.
3. Buscar submetas. Consiste en alcanzar etapas intermedias en el camino hasta lograr la meta final.
4. Reducir el espacio del problema. Significa trabajar sólo con una parte del problema y no con la totalidad.
5. Trabajar hacia atrás. Es ir del estado final hacia el estado inicial verificando la reversibilidad de los pasos, se utiliza en casos particulares.

Paso 8: Poner en práctica la decisión

Cualquier decisión no pasa de ser una simple abstracción a menos que se lleve a la práctica y ha de ser ejecutada eficazmente para poder alcanzar el objetivo para el cual fue adoptada. Es perfectamente posible que una buena decisión sufra las consecuencias de una mala ejecución. En este sentido, la ejecución puede llegar a ser más importante que la misma elección de la alternativa. Puesto que en casi todas las situaciones la ejecución de las decisiones supone la participación de personas; la prueba de la razonabilidad de una decisión es la conducta de la gente que la pone en práctica o que recibe sus efectos.

Paso 9: Seguimiento

Una gestión eficaz demanda la medición periódica de los resultados. Se comparan los resultados actuales con los planeados; es decir, con los objetivos. Si se producen desviaciones, habrá que efectuar cambios. Se puede comprobar una vez más la importancia de los objetivos medibles. Si estos objetivos no existen, no habrá manera de juzgar el rendimiento. Si los objetivos actuales no coinciden con los

objetivos planeados, puede introducirse cambios en la solución elegida, ya sea en su puesta en práctica, o en el objetivo original en caso de tenerlo por inalcanzable. Si el objetivo original ha de ser revisado, el proceso de toma de decisiones deberá ser reactivado en su totalidad.

Una vez puesta en práctica una decisión, el gestor no podrá dar por supuesto que el resultado vaya a satisfacer el objetivo original, es preciso contar con algún sistema de control y evaluación para asegurarse de que los resultados actuales son consistentes con los resultados que se planificaron al tomarse la decisión.

En este paso se puede aplicar tres etapas o pasos separados y distintos:

1. Medir el desempeño real; para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe adquirir información acerca de él. Existen cuatro fuentes comunes de información que se emplean frecuentemente y son, la observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales e informes escritos.

2. Comparar el desempeño actual contra la norma o estándar; determina el grado de variación entre el desempeño real y la norma. Cierta variación en el desempeño puede esperarse en todas las actividades. Es fundamental, por tanto, determinar el rango de variación aceptable.

3. Tomar acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas: los gerentes pueden elegir entre tres posibilidades: pueden no hacer nada, pueden corregir el desempeño actual o pueden revisar las normas. Si corrigiera una actividad de inmediato para que el desempeño vuelva al camino debido, nos encontramos frente a una acción correctiva inmediata; pero también existe la acción correctiva básica que consiste en determinar cómo y por qué el desempeño se ha desviado y corregir la fuente de desviación. Es posible también, que la variación sea el resultado de una norma no realista, es decir, la meta pudo fijarse demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es la norma la que necesita la acción correctiva y no el desempeño.

Empresas Editoriales

La empresa como unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, produce bienes y servicios para su venta en el mercado en respuesta a su demanda. Rodarte (citado en Romero 2002, p.38) la define como:

Una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, que es creada para responder a la necesidad natural de la sociedad, de que alguien se responsabilice de producir y de suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso.

Es decir, la designación de la palabra empresa reúne una serie de aspectos para su existencia y funcionamiento entre ellos se incluye los humanos, técnicos, materiales, financieros y capital, todos reunidos con el fin de prestar servicios a la comunidad u obtener lucro. Estos elementos son engranados bajo una coordinación o autoridad encargada de tomar decisiones acertadas para el logro de objetivos

La unidad de análisis para esta investigación son las empresas editoriales, que son definidas ampliamente por Sastre (2008), como aquellas “empresas que tiene por función esencial transformar los acontecimientos en noticias a través de conjunto organizado de elementos personales, económicos, materiales y comerciales, con el fin de difundir y comunicar informaciones e ideas”.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que las empresas editoriales tienen por objeto la reunión, elaboración, acondicionamiento y difusión de información o ideas de diversas naturalezas, por tanto es un medio susceptible de ser distribuido y percibido por varios receptores; es decir el producto de estas empresas está disponible para el mercado en grandes masas. Voyenne (citado en Sastre, 2008) menciona que las empresas editoriales poseen características distintivas, entre las cuales se destacan:

La extrema reducción del ciclo fabricación-venta pues la caducidad es la característica distintiva de la información, provocando la necesidad de que los períodos de fabricación y maduración del producto sean muy rápidos, por ende pasado un corto periodo de tiempo, el producto pierde la mayor parte de su valor.

Como consecuencia de esta condición el ciclo está sometido en cada una de sus fases al imperativo del “todo o nada” ya que, en el caso de que una de las actividades no concluya en el momento previsto, el resultado no solo es menos bueno, sino que puede carecer totalmente de valor. Otra particularidad es que las inversiones de capital y los costes de mano de obra son muy desproporcionados en relación al valor de venta del producto base y la publicación.

Como consecuencia de lo anterior, el producto acabado se vende a un precio inferior a su coste, el precio suele ser uniforme, independientemente del volumen de páginas y otras características del producto. Además de los rasgos anteriores, y en parte como comentario, es preciso destacar tres factores económicos que Sastre (2008) los denomina “de equilibrio”:

a) El periódico es un producto en serie, con lo que los costes fijos derivados de las grandes inmobilizaciones tienen un peso decreciente con la tirada. En otras palabras, es un tipo de actividad en la que las economías de escala juegan un papel fundamental.

b) Las subvenciones proporcionadas por el Estado, hasta fechas recientes, han constituido un factor clave de equilibrio financiero para las empresas de prensa contribuyendo, además, al control de la información por la autoridad política.

c) Los ingresos por publicidad son el sostén principal de la actividad. Siendo imposible, al menos con los mecanismos actuales, la financiación completa de las revistas y periódicos a partir del precio de portada, la publicidad y, por tanto, los intereses del anunciante se convierte en elemento decisivo para la existencia de empresa editorial.

Díaz (2007) agrega que los editores de periódicos siempre buscan mayor difusión para así ganar más dinero por la venta de publicidad debido a la mayor eficacia de publicitar en sus hojas. Sin embargo, algunos sacrifican una mayor difusión a cambio de tener una audiencia más específica, por ejemplo empresarios anunciantes. Para alcanzar estos objetivos y ampliar los horizontes económicos de una empresa editorial, Sastre (2008) indica que su proceso de producción debe

ejecutar cuatro operaciones diferenciadas:

- a) La captación del hecho informativo, comúnmente llamado noticia.
- b) El traspaso del principio informativo a un “molde” o forma para hacerlo inteligible, convirtiendo la noticia en información.
- c) La incorporación de la información a un soporte material o receptáculo físico que permita conservarla y distribuirla.
- d) Mediante la difusión del soporte, el producto llega a su madurez y se hace susceptible de alcanzar al consumidor final.

Desde esta perspectiva, las dos primeras actividades corresponden a la fase de redacción, la tercera a la producción propiamente dicha y la cuarta a la comercialización. Todas ellas integran la cadena de creación de valor de la empresa y, salvo en los casos de subcontratación, aportan su cuota de valor añadido al producto final. Constituyen, pues, la base sobre la cual se estructuran las empresas editoriales.

Operacionalización de las variables

Según Arias (2004), la operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro (Cuadro N° 1, p.46), no obstante, el proceso consta de tres etapas básicas:

a) *Definición nominal conceptual o constitutiva de la variable:* consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos. En este sentido, las variables de estudio en esta investigación son:

Planificación Financiera: es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr dichos objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. También se puede decir, que consiste en hacer planes y presupuestos financieros para alcanzar los objetivos o metas de la empresa. Delgado (p.148, 2007).

Proceso de toma de decisiones: La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones. Herrera (2006)

b) *Definición real de la variable:* significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio. En cuanto a las dimensiones de las variables planificación financiera y el proceso de toma de decisiones, tenemos las siguientes:

Planificación Financiera: - Fases del proceso de la planificación financiera

- Elementos que integran el presupuesto maestro

Proceso de toma de decisiones: - Pasos del proceso de toma de decisiones

c) *Definición operacional de la variable:* establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición. Con respecto, a los indicadores de las dimensiones mencionadas anteriormente se tiene que:

- Fases del proceso de la planificación financiera:

Formular el plan.

Implementar el plan.

Evaluar el desempeño.

- Elementos que integran el presupuesto maestro:

1. Presupuesto operativo; Presupuestos de venta, Presupuesto de producción y Presupuestos de gastos indirectos de fabricación

2. Presupuesto financieros; Presupuesto de Efectivo, Estado de Resultado Proyectados y el Balance General proyectado (pro forma)

- Pasos del proceso de toma de decisiones:

1. Establecer objetivos y metas específicos.

2. Identificar y definir el problema.

3. Fijar prioridades.

4. Determinar las causas del problema.

5. Elaborar soluciones alternativas

6. Evaluar alternativas.

7. Elegir una solución.

8. Poner en práctica la decisión.

9. Seguimiento

Cuadro 1. Operacionalización de las Variable

Objetivo General: Analizar la planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera Estado Trujillo.

Sistematización	Objetivos específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems
¿Cuáles son las fases del proceso de planificación financiera en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo?	Identificar las fases del proceso de la planificación financiera en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.	Planificación financiera	Fases del proceso de planificación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Formular el plan. • Implementar el plan. • Evaluar el desempeño. 	1-2 3-4 5-6
¿Cuáles son los elementos que integran el presupuesto maestro en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo?	Identificar los elementos que integran el presupuesto maestro en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.		Elementos que integran el presupuesto maestro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto operativo <ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de venta • Presupuesto de producción • Presupuestos de gastos indirectos de fabricación 2. Presupuesto financieros <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de Efectivo • Estado de Resultado Proyectados • Balance General proyectado (pro forma) 	7-8 9-10 11 12-13 14 15-16
¿Cuáles son los pasos del proceso de toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo?	Describir los pasos del proceso de toma de decisiones seguidos por las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.	Proceso de toma de decisiones	Pasos del proceso de toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 10. Establecer objetivos y metas específicos. 11. Identificar y definir el problema. 12. Fijar prioridades. 13. Determinar las causas del problema. 14. Elaborar soluciones alternativas 15. Evaluar alternativas. 16. Elegir una solución. 17. Poner en práctica la decisión. 18. Seguimiento. 	17 18-19 20 21 22 23 24 25 26

Fuente: Elaborado por Pérez, (2011)

Definición de Términos Básicos

Planeación: Figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve de base a las demás. La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Chiavenato (2000, p.228)

Planeación ascendente: Se inicia en el nivel de producto o de producción y procede hacia arriba, pasando por los niveles de planta y de división, hasta la alta gerencia. En cada nivel se agregan, modifican o eliminan ideas. Emery y otros (2000, p.650).

Planeación descendente: Se inicia en la alta gerencia de la compañía y en sus planes y metas estratégicos, y procede hacia abajo, pasando por todos los niveles de la organización. Emery y otros (2000, p.650).

Presupuesto: Datos financieros proyectados que se comparan con el desempeño real. Weston (1994, p.413).

Pronóstico externo: Pronóstico de ventas basado en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos claves. Gitman (2003, p.99).

Pronóstico interno: Pronóstico de venta con base a una compilación o consenso de pronóstico de venta a través de los propios canales de ventas de la empresa. Gitman (2003, p.99).

Estados Financieros: Representan el principal producto de todo el proceso contable llevado a cabo dentro de una empresa. Se puede afirmar, sobre los estados financieros son tomadas casi la totalidad de las decisiones económicas y financieras que afectan a

una entidad. Existen cuatro estados financieros que debe emitirse en una entidad: balance general, estado de movimiento de las cuentas patrimonio, estado de resultado y el estado de movimiento del efectivo. Catacora (2000, p.85).

Balance general: Es un estado que muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada. El balance general también es conocido como estado de situación financiera. Por medio del balance general se presenta siguiente información sobre una entidad: Activos, Pasivos y Patrimonio. Catacora (2000, p.85).

Estado de resultados: Muestra la utilidad o pérdida obtenida en un periodo determinado por actividades de diversa naturaleza y realizadas a lo largo del tiempo. Desde el punto de vista financiero, reviste importancia el determinar la correspondencia de ingresos, costos y gastos en diferentes períodos. Catacora (2000, p.96).

Estado de movimiento del efectivo: La Declaración de Principios de Contabilidad N° 11 “Estado de Flujo del efectivo”, en su párrafo 11 (citado por Catacora, 2000); define los objetivos del estado de la siguiente manera: El propósito principal de un estado de flujo del efectivo es proporcionar información relevante sobre los ingresos y desembolsos de efectivo o equivalente de efectivo de una entidad durante un período determinado. Principios de Contabilidad N° 11 (citado por Catacora, 2000)

Decisión: Una elección consciente entre diversas alternativas analizadas, a la que sucede la acción de poner en práctica la alternativa elegida. Ivancevich y otros (1997, p.158).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se detalla el proceso metodológico que orienta la investigación, considerada como la búsqueda de lo desconocido e indagación de la realidad, a fin de comprenderla, analizarla y construir un nuevo conocimiento. No obstante, el proceso de investigación no puede reducirse simplemente a la producción del conocimiento, sino que la intencionalidad del investigador debe ir orientada a la transformación de la realidad; es decir, buscar alternativas viables que solventen la problemática planteada. Partiendo de los supuestos anteriores, se describe el tipo y diseño de investigación, enfatizándose en las estrategias para dar solución al problema planteado. Aunado a esto, se detalla la población de estudio, conjuntamente con el tipo de instrumento, su confiabilidad y validez pertinente para poder llevar a cabo su aplicación.

Tipo de investigación

Para iniciar el proceso de investigación es imprescindible seleccionar el tipo de investigación para determinar el proceso a seguir en su desarrollo, según Tamayo (2001), el tipo de investigación obedece a la aplicación que se le dará a esta. Conjuntamente, Abouhamad (citado en Tamayo 2001, p.44) las clasifica en: Histórica, describe lo que era; Descriptiva, Interpreta lo que es; y Experimental, describe lo que será.

Por lo tanto, se selecciona el tipo de investigación descriptiva que según Hernández, Fernández, y Baptista (2006, p.102), “buscan especificar las prioridades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En opinión de estos autores se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir y poder analizar la incidencia de la planificación financiera

en la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera Estado Trujillo.

La ventaja de este tipo de investigación es que va más allá de la sola recopilación de datos, permite dar respuesta a las cuestiones sobre el estado presente de una situación determinada. En este caso, al cumplir con finalidad de analizar, se pueden formular acciones que contribuyan con su mejoramiento.

Diseño de la investigación

El diseño está relacionado con la forma cómo el investigador maneja la información, y es su estructura lo que permite avanzar y controlar la investigación para obtener resultados confiables. Al respecto, Hernández y otros (2006, p.184), explican “el diseño señala al investigador lo que debe hacerse para alcanzar sus objetivos de estudios y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado”. Según Tamayo y Tamayo (2001, p.108), los diseños se clasifican en diseños bibliográficos y de campo, pero ambos contienen:

Un planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que pueden adaptarse a las particularidades de cada investigación y que nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos.

En palabras de Arias (2006, p.48), “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Vinculando la presente investigación a los conceptos expuestos, se adoptó el diseño de campo, ya que la información se tomará tal y como es, sin anexar ningún agente externo que intervenga sobre ella.

Es importante señalar que se dispone de una investigación no experimental y transaccional, Ávila (2006) explica que en dicha investigación, el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. Así mismo, Hernández y otros (2003, p.267), establecen que, “los diseños de investigación transaccional o trasversal,

recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos”. La investigadora, se limitó a ejecutar actividades de recolección de datos con los actores locales en las unidades de análisis seleccionadas, en el espacio natural donde ellos se desenvuelven y donde se desarrollan los procesos, posteriormente se analizó e interpretó la información; detectándose las posibles causas de la problemática y generando los aportes para solventarla.

Población

Según Arias (2006, p.49), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

Para efectos de la presente investigación, la población corresponde a las dos (2) empresas editoriales del Municipio Valera del Estado Trujillo, según la Oficina de Liquidación de la Alcaldía del Municipio Valera al año 2010, las cuales son Diario los Andes, C.A. y Editorial El Tiempo, C.A., ubicadas en la Zona Industrial “Carmen Sánchez de Jelambi” del municipio Valera del estado Trujillo y sector la Plata respectivamente; siendo su unidad de análisis de los gerentes financieros que laboran en dichas empresas (Cuadro N° 2, p.51); es importante destacar que son identificadas como grandes por cumplir con las característica primordial de albergar en sus instalaciones más de 100 trabajadores.

Cuadro 2. Distribución de la población.

Nº	Nombre de la Empresa	Dirección Fiscal	Unidad de análisis
1	Editorial Diario de Los Andes CA.	Av. José Antonio Tagliaferro. Zona Industrial Carmen Sánchez de Jelambi. Valera estado Trujillo	01
2	Editorial El Tiempo C.A..	Av. Caracas. C.C. Buenos Aires. Edificio El Tiempo. Sector La Plata. Valera estado Trujillo.	01
Total sujetos de la población (Administradores)			02

Fuente: Datos suministrados por la Alcaldía del Municipio Valera, Coordinación de Finanzas. ACOINVA (2011)

En razón a lo anterior, se evidencia la finitud, el alcance cercano y accesible de la población; por lo tanto, se decide no realizar cálculo muestral alguno; aplicándose el instrumento de recolección de datos a toda la población.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Arias (2006, p.49), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Se utilizó para la recolección de datos en este trabajo de investigación la técnica de la encuesta. Con respecto a la encuesta, Hurtado (2001, p.205) explica que “la recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. Es decir, consiste en una serie de preguntas que se hacen a una persona o grupo de personas con el fin de obtener información de importancia para la investigación; por ello, esto facilitará el contacto con los sujetos integrantes de la población y recopilará información acerca de las variables de estudio en las empresas editoriales del Municipio Valera del Estado Trujillo.

En cuanto a los instrumentos Arias (2006, p.66) expone, "la recolección de datos en un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". En esta investigación se utilizó un cuestionario, el cual según el criterio de Arias (2006, p.72) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas”.

Estuvo compuesto por preguntas cerradas, así como también abiertas, de acuerdo a Hernández y otros (2003, p.277), “las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentará a los sujetos las interrogantes con sus alternativas de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”. En cuanto las preguntas abiertas, Arias (2004, p.73),

establece que; “son las que no ofrecen opciones de respuestas, si no que da libertad de responder al encuestado, quien construye su respuesta a manera independiente”. Las mismas se elaboraron sobre la base de los indicadores del mapa de variables, codificados por ítems, y a su vez vinculados con las dimensiones, dando cumplimiento a los objetivos específicos.

Validez del Instrumento

Para Hernández y otros (2003, p.243), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Entonces, la validez establece relación del instrumento con las variables a medir, con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

Para alcanzar tal fin, el cuestionario fue sometido a la evaluación de contenido, los evaluadores establecieron la validez comparando la correspondencia entre las interrogantes y la totalidad de los ítems codificados en el mapa de variables. Asimismo, revisaron constantemente la evolución de este cuestionario para determinar si era aplicable en las empresas editoriales, para posteriormente obtener los resultados que dicho instrumento reflejó.

Técnicas de procedimientos y análisis de los datos

De acuerdo con Arias (2006, p.53), “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. Asimismo en el análisis de los datos, el autor expresa “se definirán las técnicas lógicas de inducción, deducción, análisis, síntesis, o estadísticas descriptivas e inferenciales, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”. La siguiente investigación es del tipo descriptivo por lo cual se hace necesaria la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo, ya que se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se desea investigar.

Aunado a esto, se empleo la estadística descriptiva con frecuencias absolutas y relativas, puesto que se analiza metódicamente los datos, simplificándolos y presentándolos en forma clara, así mismo, permite la elaboración de cuadros, gráficos e índices bien calculados, a través de la frecuencia absoluta y relativa, donde:

Frecuencia absoluta de un valor de la variable, x_i , es el número de veces que aparece. Se representa por f_i . La suma de frecuencias absolutas es igual al número total de datos, N .

Frecuencia relativa es el cociente entre la frecuencia absoluta y el número de datos, N . Se representa por h_i , $h_i = f_i / N$. La suma de frecuencias relativas es igual a la unidad

En consideración a estas premisas, los datos que se obtuvieron de los cuestionarios, fueron analizados, con la finalidad de representar los resultados que muestra la información proveniente del instrumento a través de tablas y figuras.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de cada ítem o conjunto de ítems relacionados con el indicador, mostrados a continuación mediante tablas y figuras, que posteriormente indicaron las conclusiones a las cuales llega la investigación.

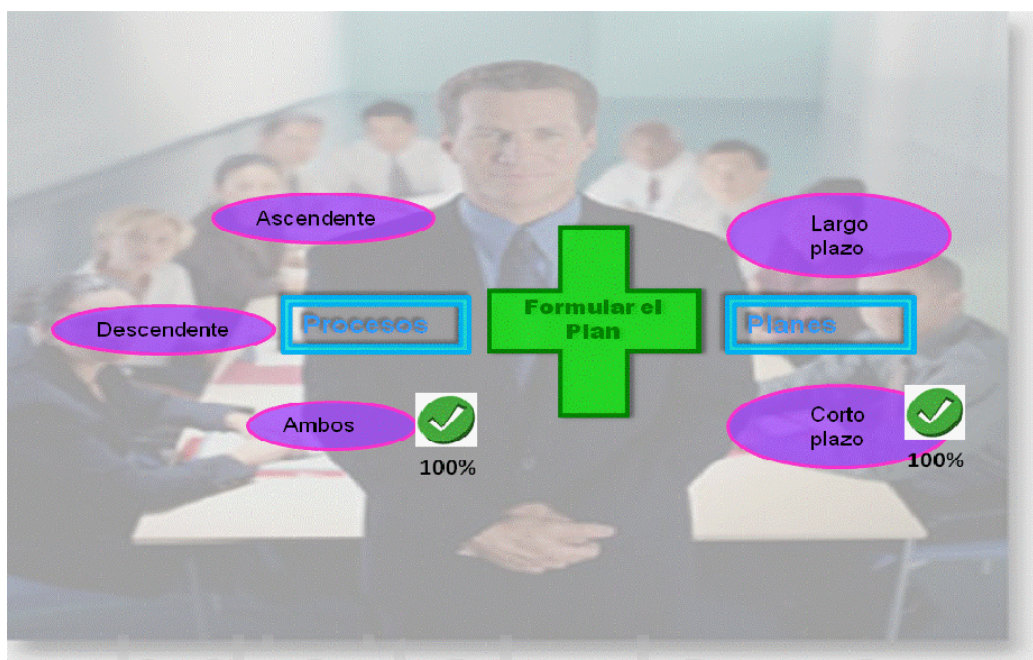
- Identificar las fases del proceso de la planificación financiera en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.

Tabla 1. Formular el plan: Procesos y planes

Item 1. ¿Cuál es el proceso que emplean en la formulación del plan financiero?	Fi	Fr%
Ascendente: inicia en el nivel de producto o producción y procede hacia arriba	0	0
Descendente: inicia en la alta gerencia, y procede hacia abajo	0	0
Ambos: Se emplea el proceso ascendente y descendente en conjunto.	2	100%
Total	2	100%
Item 2. ¿Qué tipo de planes financieros realiza la empresa?		
Largo plazo o estratégicos: van de 2 a 10 años	0	0
Corto plazo u operativo: la mayoría de las veces estos planes cubren un periodo de 1 a 2 años.	2	100%
Casos validos: 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 4. Formular el plan: Procesos y planes financieros



Fuente: Ítems 1 y 2 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 1

En relación a los datos de la tabla 1, se puede observar que las empresas editoriales, coinciden al momento de formular el plan financiero, empleando ambos procesos tanto el ascendente como el descendente para generar ideas, este resultado indica que todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de los objetivos tanto a nivel gerencial como a nivel de producción, ya que la actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana, incluso la mala orientación de la actividad puede tener efectos en el personal debido a que los limita profesionalmente, según Emery y otros (2000) ambos procesos financieros se complementan en un eficiente proceso financiero, ya que las ideas valiosas recibirán apoyo sea cual fuere su origen.

Por otra parte, este tipo de empresas utilizan planes financieros a corto plazo u operativos, es decir, que solo planifican en periodos de 1 a 2 años, reflejando los

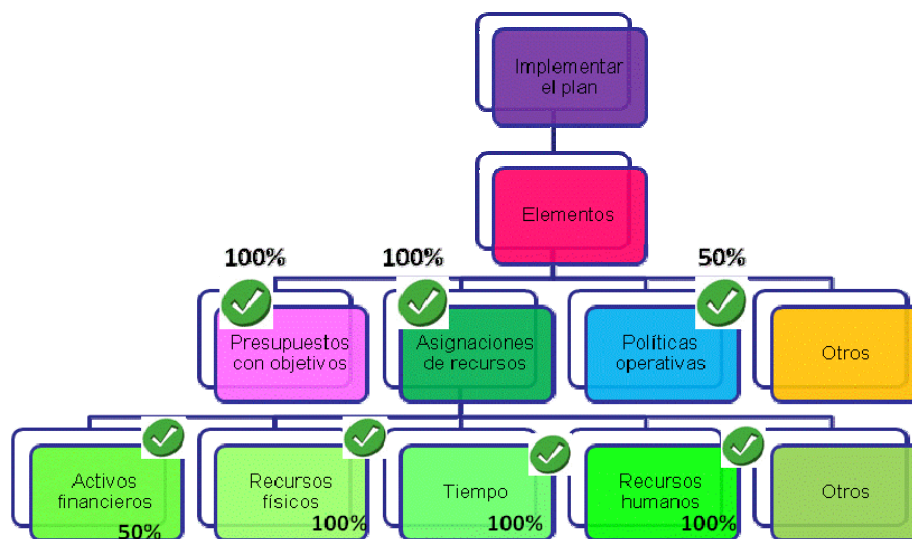
resultados que se esperan a partir de las acciones a un plazo cercano, se debe considerar que estos planes no son complementados con los planes financieros a largo plazo o estratégicos, por lo tanto, la falta de los mismos puede generar conflictos ya que estos estructuran las acciones financieras, prevén posibles problemas antes de que se presenten y el impacto anticipado de esas acciones, tal como lo explica Delgado (2007), la separación entre los dos tipos de presupuesto no es posible ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero.

Tabla 2. Implementar el plan: Elementos y recursos asignados

Item 3. Para implementar el plan financiero ¿Cuáles de los siguientes elementos utiliza la empresa?	Fi	Fr%
Presupuestos con objetivos	2	100%
Asignaciones de recursos	2	100%
Políticas operativas específicas	1	50%
Otro	0	0
Casos Validos: 2		
Item 4. ¿Cuáles de los siguientes recursos se asignan para implementar el plan financiero?		
Activos Financieros	1	50%
Recursos Físicos	2	100%
Tiempo	2	100%
Recursos Humanos	2	100%
Otro	0	0
Casos Validos: 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 5. Implementar el plan: Elementos y recursos asignados



Fuente: Ítems 3 y 4 del instrumento aplicado por la autora

Análisis Tabla 2

En relación a la información obtenida en la tabla 2, ambas empresas utilizan presupuestos financieros, asignaciones de recursos y solo una de ellas usa políticas operativas específicas. Para implementar el plan financiero, es evidente que planifiquen a través de un programa detallado para un periodo futuro y así establecer metas que puedan ser logradas, donde los recursos se asignen con el fin de determinar si estarán disponibles para ejecutar las actividades de dicho programa; en cuanto a la empresa que aplica las políticas operativas le sirve como medio de control para verificar la eficiencia de los mismos, estos elementos se muestran en la definición de presupuesto dada por Burbano (2005, p.11), “es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo” .

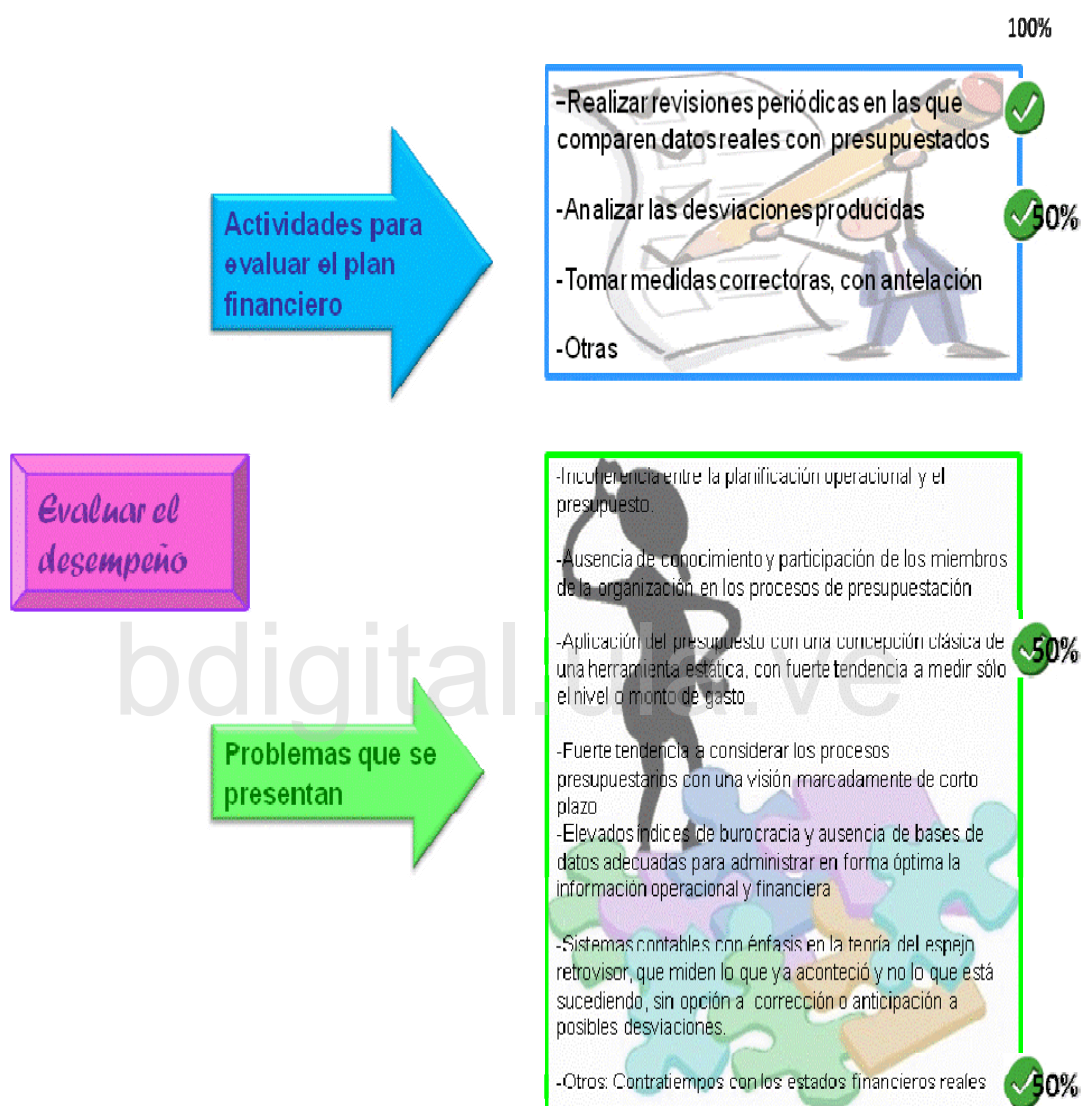
Referente a los recursos que asignan estas empresas, ambas concuerdan en utilizar recursos físicos, tiempo y recursos humanos, mientras que sólo una empresa utiliza los activos financieros; evidentemente determinan en qué cantidades se utilizarán en las distintas actividades que se llevan a cabo, así como también qué usos se le van a destinar, para el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 3. Evaluar el desempeño: Actividades y problemas

Item 5. ¿Cuál de las siguientes actividades aplica la empresa para evaluar la eficiencia del plan financiero?	Fi	Fr%
Realizar revisiones periódicas en las que comparen datos reales con presupuestados	2	100%
Analizar las desviaciones producidas	1	50%
Tomar medidas correctoras, con antelación	0	0
Otras	0	0
Casos Validos: 2		
Item 6. ¿Cuáles de los siguientes problemas se presentan al evaluar el desempeño del plan?		
Incoherencia entre la planificación operacional y el presupuesto.	0	0
Ausencia de conocimiento y participación de los miembros de la organización en los procesos de presupuestación.	0	0
Aplicación del presupuesto con una concepción clásica de una herramienta estática, con fuerte tendencia a medir sólo el nivel o monto de gasto.	1	50%
Fuerte tendencia a considerar los procesos presupuestarios con una visión marcadamente de corto plazo, aplicación anual.	0	0
Elevados índices de burocracia y ausencia de bases de datos adecuadas para administrar en forma óptima la información operacional y financiera.	0	0
Sistemas contables con énfasis en la teoría del espejo retrovisor, que miden lo que ya aconteció y no lo que está sucediendo, sin opción a corrección o anticipación a posibles desviaciones.	0	0
Otros: Contratiempos con los estados financieros reales	1	50%
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 6. Evaluar el desempeño: Actividades y problemas



Fuente: Ítem 5 y 6 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 3

En correspondencia con los datos de la tabla 3, se establece que entre las actividades que ambas organizaciones aplican para evaluar el plan financiero está, realizar revisiones periódicas que comparan los datos reales con los presupuestados, y

analizar las desviaciones producidas, sin embargo, no consideran tomar medidas correctoras con antelación, ahora bien, se debe mencionar que estas revisiones periódicas pueden ayudar a determinar dónde deben realizarse cambios para finalizar a tiempo el proyecto ajustándose al presupuesto, así como a planear futuros proyectos; por otro lado, el analizar las desviaciones producidas, existirá un efectivo control que posteriormente en el fondo dará el verdadero sentido a la preparación de los presupuestos; haciendo énfasis en que no toman medidas correctoras con antelación, se puede decir que no prevén posibles problemas que puedan presentarse, la cual, es pieza fundamental de un control económico mediante presupuestos.

En relación con los problemas que se les presentan al evaluar el plan, se menciona que uno de los encuestados presenta problemas como la aplicación del presupuesto con una concepción clásica de una herramienta estática, con fuerte tendencia a medir sólo el nivel o monto de gasto, mientras que la otra parte, presenta otro tipo de problema, ya que presentan contratiempos con los estados financieros reales, impidiendo realizar la comparación correspondiente con los presupuestos.

Sin embargo, estas organizaciones no presentan los siguientes problemas, incoherencia entre la planificación operacional y el presupuesto, ausencia de conocimiento y participación de los miembros de la organización en los procesos de presupuestación, fuerte tendencia a considerar los procesos presupuestarios con una visión marcadamente de corto plazo, aplicación anual, elevados índices de burocracia y ausencia de bases de datos adecuadas para administrar en forma óptima la información operacional y financiera, al igual que sistemas contables con énfasis en la teoría del espejo retrovisor, que miden lo que ya aconteció y no lo que está sucediendo, sin opción a corrección o anticipación a posibles desviaciones.

Haciendo énfasis a los problemas que se les presentan a estas empresas, se puede determinar que se producen debido a que no le dan la debida importancia a los presupuestos utilizándolos solo una parte de ellos, lo cual puede causar falta de organización e incoherencia en los datos que estos llegarán a reflejar, de presentarse contratiempos con los datos reales se puede generar desconocimiento para saber

cómo reunir los recursos para el funcionamiento de la empresa y saber dónde puede aplicar dichos recursos, lo que puede complicar tomar una decisión correcta.

- Identificar los elementos que integran el presupuesto maestro en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.

Tabla 4. Presupuesto de ventas: Elementos y componentes

Item 7. Para la elaboración del presupuesto de venta ¿cuáles de los siguientes elementos toman en cuenta?	Fi	Fr%
La participación en el mercado basado en estrategias	2	100%
Colocación de productos	1	50%
Capacidades productivas	1	50%
La situación financiera de la empresa	2	100%
El estudio racional de las políticas de marketing	0	0
Otro	0	0
Casos validos 2		
Item 8. ¿Cuáles de los siguientes componentes posee el presupuesto de venta que realiza la empresa?		
Productos que comercializa la empresa.	1	50%
Servicios que prestará	2	100%
Los ingresos que percibirá	2	100%
Los precios unitarios de cada producto o servicio	1	50%
El nivel de venta de cada producto	1	50%
El nivel de venta de cada servicio	0	0
Otro	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 7. Presupuesto de ventas: Elementos y componentes



Fuente: Ítem 7 y 8 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 4

En la tabla 4, se muestra que para la elaboración del presupuesto de venta ambos encuestados, toman en cuenta la participación en el mercado basado en estrategias, así como también la situación financiera de la empresas, por otra parte, una empresa considera la colocación de productos y capacidades productivas, respectivamente, sin embargo, no realizan un estudio racional de las políticas de marketing, la omisión de la información que proporciona dicho estudio puede causar inseguridad al elaborar este presupuesto, puesto que no se tiene datos importantes tales como su posición comercial en el mercado.

En consecuencia, se debe mencionar que cada uno de estos elementos, son esenciales para la elaboración del mismo y su integración genera un eficiente presupuesto de venta. Tal como lo explica Burbano (2005), los presupuestos de venta

deben fijarse según la participación en el mercado, cuando la empresa tiene poder comercial destacado, en estos casos la gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación financiera de la empresa que pueden implementarse para procurar el desalojo de organizaciones contendientes o para usufructuar la brecha existente entre la oferta y la demanda global.

Con respecto a los componentes que posee el presupuesto de venta que realizan estas dos (2) organizaciones se tiene que, concuerdan con los servicios que prestará así como también los ingresos que percibirá, una parte de los encuestados utiliza productos que comercializa la empresa y la otra usa los precios unitarios de cada servicios y el nivel de venta de cada producto, obvian el nivel de venta de cada servicio, es decir, que no determinan grado de desarrollo que producen los servicios, esto produce un presupuesto de venta, el cual es ineficiente ya que no tiene todos sus componentes.

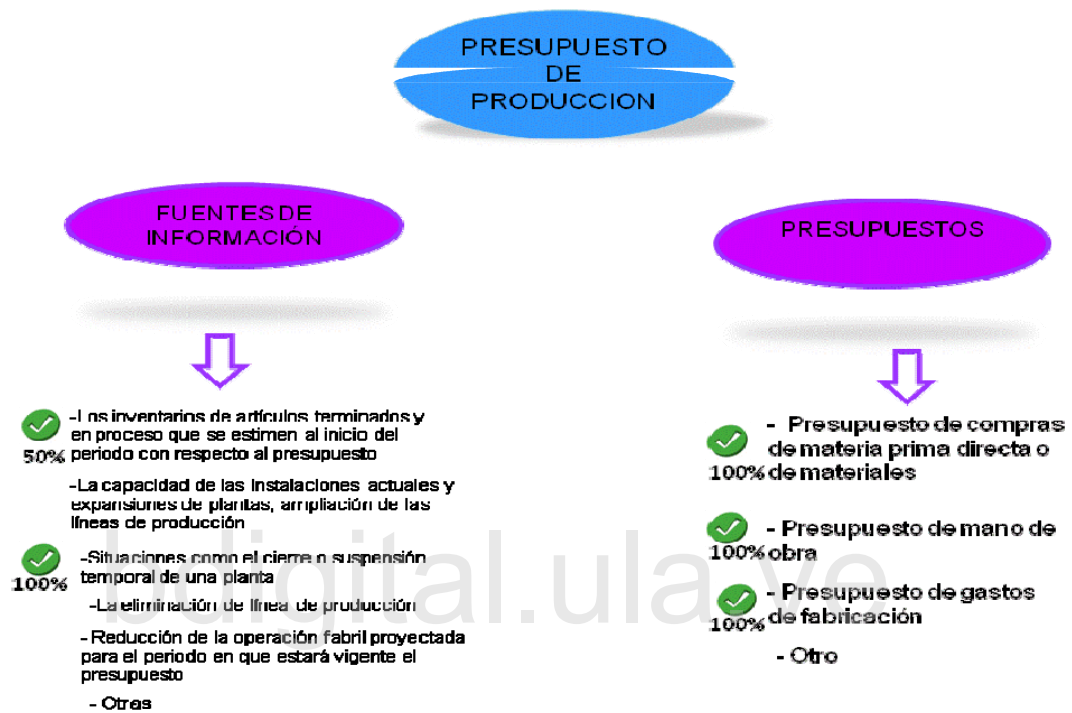
En relación a lo antes expuesto, se puede establecer que los presupuestos de ventas para una de las organizaciones posee la mayoría de los componentes, sin embargo, para la otra es básico, por considerar a dos componentes del mismo, esta ultima presenta un presupuesto que carece de suficiente información relevante sobre las ventas, tal como productos que comercializa y el precio unitario de cada producto o servicio, en consecuencia, la aplicación de todos ellos genera un presupuesto de venta completo y a su vez un punto de partida eficiente para los presupuestos que le siguen, como el de producción, gastos indirectos de fabricación, efectivo y el estado de resultado proyectado (proforma). Así lo define Ortiz (2006, p. 487), “su correcta estimación constituye la base primordial de una proyección si su apreciación es consistente las demás proyecciones contarán con una base seria y adecuada”.

Tabla 5. Presupuesto de producción: fuentes adicionales y determinación de presupuestos

Item 9. ¿Consideran ustedes algunas de las siguientes fuentes para la elaboración del presupuesto de producción?	Fi	Fr%
Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo con respecto al presupuesto	1	50%
La capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de plantas, ampliación de las líneas de producción	2	100%
Situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta	0	0
La eliminación de línea de producción	0	0
Reducción de la operación fabril proyectada para el periodo en que estará vigente el presupuesto	0	0
Otras	0	0
Casos validos 2		
Item 10. En el presupuesto de producción, señale ¿cuáles de los presupuestos utiliza la empresa?		
El presupuesto de compras de materia prima directa o de materiales	2	100%
El presupuesto de mano de obra	2	100%
Presupuesto de gastos de fabricación	2	100%
Otro	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 8. Presupuesto de producción: fuentes adicionales y determinación de presupuestos



Fuente: Ítem 9 y 10 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 5

En correlación con la información aportada por los encuestados y plasmada en la tabla 5, se concluye en cuanto a las fuentes para la elaboración del presupuesto de producción, ambos coinciden en utilizar la capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de plantas, ampliación de las líneas de producción y solo uno de los gerentes encuestados considera además los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo con respecto al presupuesto; no toman en cuenta las siguientes fuentes, situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de línea de producción y reducción de la operación fabril proyectada para el periodo en que estará vigente el presupuesto, la usencia de la

información que genera dichas fuentes no permitiría a estas organizaciones: aprovechar integral y armónicamente la capacidad de la planta al nivel óptimo de la misma, cubrir adecuada y oportunamente las necesidades del mercado y producir artículos de la mejor calidad al costo más bajo posible.

En consecuencia se puede evidenciar que, estas empresas aplican solo aquellas fuentes adicionales principales y de estrecha relación en este presupuesto, según Ortiz (2006), lo primero que se debe presupuestar es el consumo, es decir, la cantidad de materias primas que se van a gastar en el período, de acuerdo con el número de unidades que van a quedar totalmente terminadas y también con la cantidad de producto que quedará en proceso de producción.

Se establece en relación con los presupuestos que se utilizan en el área de producción que para la totalidad de los encuestados son necesarios el uso del presupuesto de compras de materia prima, de mano de obra y el de gastos de fabricación, cada uno de ellos generan información de gran relevancia, debido a que el primero, va determinar el número de unidades por producir, de acuerdo con la cantidad de que se van a gastar en el período; el segundo, determina el valor de la mano de obra, corresponde al total que devengará el personal directamente relacionado con la producción. Y el tercero, es donde deben aparecer relacionados todos los egresos que tenga que ver con la producción, diferentes a la materia prima y a la mano de obra.

Tabla 6. Gastos considerados en el Presupuestos de gastos indirectos de fabricación

Item 11. ¿Cuáles de los siguientes gastos considera la empresa para la elaboración del presupuesto de gastos indirectos de fabricación?	Fi	Fr%
Materiales indirectos en la reparación de equipos industriales	1	50%
La remuneración de quienes intervienen en el mantenimiento, control de calidad, la supervisión y la dirección de fábrica	2	100%

La cancelación de servicios públicos (agua, energía, gas, teléfono)	1	50%
Los seguros	1	50%
Impuestos	1	50%
La depreciación y suministros generales	1	50%
Otro	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 9. Gastos considerados en el Presupuestos de gastos indirectos de fabricación



Fuente: Ítem 11 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 6

En relación con los datos mostrados en la tabla 6, revela que la remuneración de quienes intervienen en el mantenimiento, el control de calidad, la supervisión y la dirección de fábrica son gastos utilizados por la mayoría de los encuestados para la elaboración del presupuesto de gastos de fabricación, por otra parte, sólo uno de ellos incurre también con los gastos de los materiales indirectos de reparación de equipos industriales, de la cancelación de servicios públicos (agua, energía, gas, teléfono), los

seguros, impuestos al igual que la depreciación y suministros generales, por lo que se puede evidenciar que la mitad, consideran la mayoría de estos gastos, mientras que la otra le es importante solo un gasto. De acuerdo con lo anterior, estos gastos determinaran el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, la ausencia de algunos de ellos, en el caso de la empresa que solo utiliza sólo un gasto, puede generarle incertidumbre o falta de confiabilidad, ya que no se posee toda la información requerida.

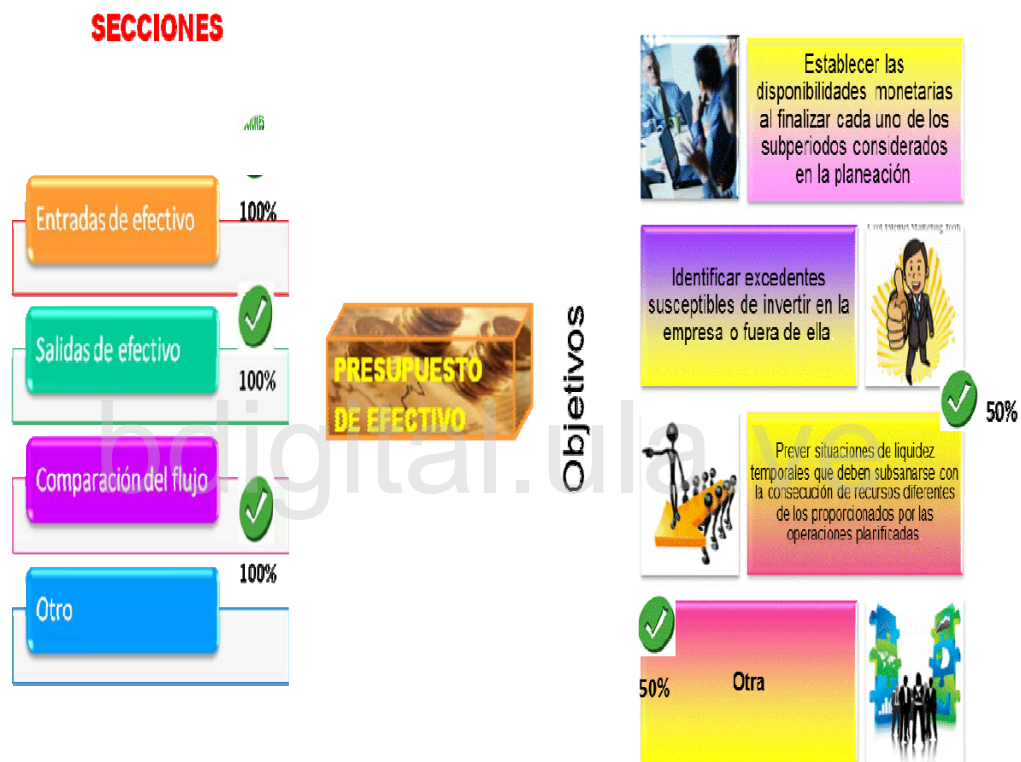
Tabla 7. Presupuesto de efectivo: Secciones y objetivos

Item 12. ¿Cuál de las siguientes secciones se desarrollan al elaborar el Presupuesto de Efectivo?	Fi	Fr%
Entradas de efectivo	2	100%
Salidas de efectivo	2	100%
Comparación del flujo	2	100%
Otro	0	0
Casos validos 2		
Item 13. ¿Cuáles de los siguientes objetivos cumple el Presupuesto de Efectivo?		
Establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación.	0	0
Identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella.	0	0
Prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.	1	50%
Otros: - Establecer si existe la liquidez necesaria para cubrir gastos, inversiones, entre otros. - Ayudar a planificar con que ingresos específicos se cancelan las	1	50%

erogaciones		
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 10. Presupuesto de efectivo: Secciones y objetivos



Fuente: Ítem 12 y 13 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 7

En concordancia con los datos de la tabla 7, se afirma que la totalidad de los encuestados, consideran que el presupuesto de efectivo debe constar de estas tres (3) secciones esenciales entrada y salida de efectivo al igual que la comparación de flujos, ya que da una perspectiva muy amplia sobre el movimiento del efectivo en un período determinado, permitiéndole tomar las decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo. Tal como lo describe Delgado (2007, p. 151), el presupuesto de

efectivo, permitirá una planeación de los recursos necesarios para la actividad normal de la organización.

Por otra parte, se muestra que uno de los gerentes encuestados considera como objetivo del presupuesto de efectivo, el prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas. El otro gerente señala como objetivos del presupuesto de efectivo que para ellos son; establecer si existe la liquidez necesaria para cubrir gastos, inversiones, entre otros, así como también, ayuda para planificar con qué ingresos específicos se cancelan las erogaciones. Sin embargo, pasan por alto los siguientes objetivos, establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y establecer si existe la liquidez necesaria para cubrir gastos, inversiones, entre otros, al no tomar en cuenta dichos objetivos, demuestra que no aprecian este presupuesto de efectivo, como una herramienta mucho mas amplia y con mayores beneficios.

Haciendo referencia, a los objetivos que fueron tomados en cuenta por estas empresas se puede decir que es una herramienta que permite conocer hasta qué punto o cual será la cantidad mayor de financiamiento requerido por la organización, tal como lo establece Gitman (2003), el objetivo primordial del presupuesto de efectivo, es facilitar la toma de decisiones referentes a financiamiento e inversión en el momento oportuno.

Tabla 8. Estado de Resultados Proyectado (pro forma): Método porcentual de ventas

Item 14. Para la elaboración del Estado de Resultados Proyectado (pro forma) ¿considera la empresa el método porcentual de ventas?	Fi	Fr %
Si	1	50%
No	1	50%
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 11. Estado de Resultados Proyectado (pro forma): Método porcentual de ventas



Fuente: Ítem 14 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 8

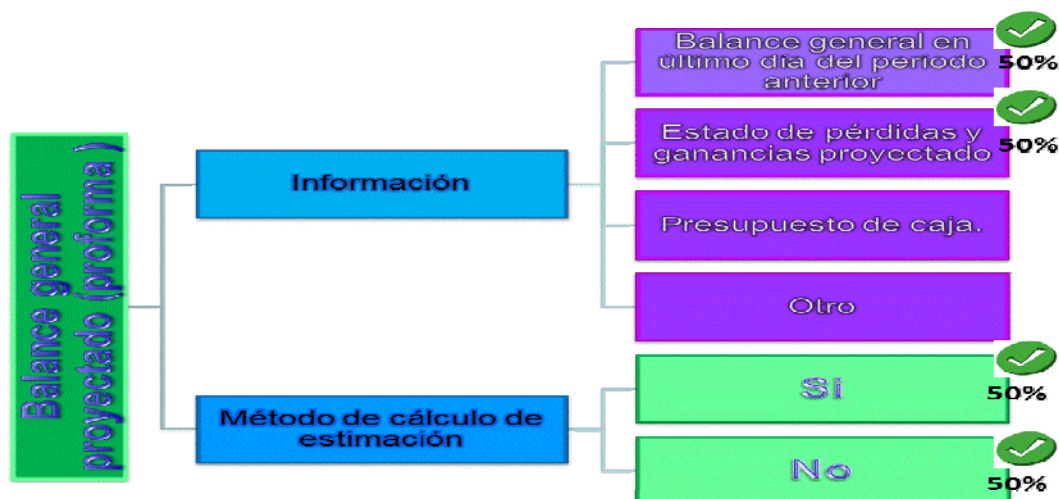
La tabla 8 revela que la mitad de los encuestados si aplican el método porcentual de ventas, manifestando que factores como experiencias en años anteriores, la inflación, la devaluación, les sirven para determinar un porcentaje de ventas, sin embargo, el resto de los encuestados no lo aplican, ya que disponen de un sistema contable computarizado, encargado de emitir todos los procesos referentes a los estados financieros, es importante señalar que este método se utiliza para determinar el estado de resultados proyectados (proforma), y su función es la de predecir las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año anterior.

Tabla 9. Balance General Proyectado (pro forma): Información para su presentación y Método de cálculo de estimación

Item 15. Para la presentación del Balance General Proyectado (pro forma) ¿cuáles de la siguiente información utilizan?	Fi	Fr%
Balance general en último día del periodo anterior	1	50%
Estado de pérdidas y ganancias proyectado.	1	50%
Presupuesto de caja.	0	0
Otro	0	0
Casos validos 2		
Item 16. Para la elaboración del Balance General Proyectado (pro forma) ¿considera la empresa el método de cálculo de estimación?	Fi	Fr%
Si	1	50%
No	1	50%
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 12. Balance General Proyectado (pro forma): Información para su presentación y Método de cálculo de estimación



Fuente: Ítem 15 y 16 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 9

Basado en los datos que se muestra en la tabla 9, se puede observar que la información que utiliza la mitad de los encuestados, para la presentación del Balance General Proyectado (proforma) es la siguiente: el Balance general en el último día del periodo anterior, al igual que el estado de pérdida y ganancias proyectado, dejando por fuera el presupuesto de caja; por otro lado, la otra mitad no consideran este paso de recaudar información, por consiguiente, es importante mencionar que, el gerente financiero que quiera preparar unas proyecciones financiera debe contar con bases suficientes que justifiquen el valor asignado a todos y cada uno de los renglones de dicho estado financiero.

En cuanto a la aplicación del método de cálculo de estimación, revelan que una parte encuestada, si aplica dicho método, argumentando de que mayormente realizan estimaciones de los valores de ciertas cuentas que se reflejan en el Balance General Proyectado (proforma), sin embargo, la otra parte no lo aplican, debido

principalmente a que la empresa maneja un sistema contable computarizado que realiza todas las acciones correspondientes.

Haciendo énfasis en aquella empresa que no toma en cuenta este método, reflejan un plan financiero incompleto, lo que genera un desorden y desconocimiento de elementos de importancia, que se manifiestan al momento de la planificación financiera, tal como lo establece Emery y otros (2000), los estados financieros proforma muestran los efectos de las decisiones de la compañía sobre sus estados financieros futuros. Las compañías usan estados financieros proforma durante todo el proceso de planificación para evaluar los efectos de decisiones alternativas sobre varias partidas de interés, como las ventas y la utilidad neta.

- Describir los pasos del proceso de toma de decisiones seguidos por las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo.

Tabla 10. Objetivos y metas específicas: Razones para establecerlos

Item 17. ¿Por cuáles de las siguientes razones establecen ustedes objetivos y metas específicas?	Fi	Fr%
Sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.	1	50%
Sirven para evaluar las acciones	1	50%
Permite verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización	2	100%
Generan coordinación, organización y control	1	50%
Generan participación, compromiso y motivación	1	50%
Al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción	1	50%
Otras	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 13. Objetivos y metas específicas: Razones para establecerlos



Fuente: Ítem 17 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 10

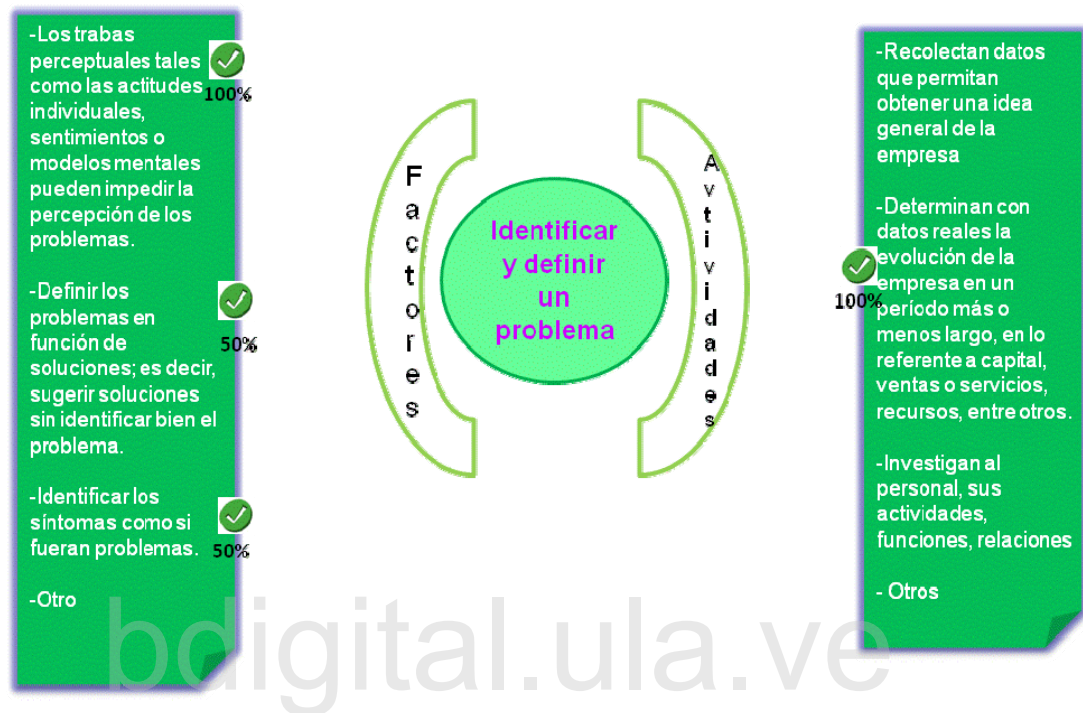
Las razones para establecer objetivos y metas específicas planteados por los gerentes financieros encuestados y plasmadas en la tabla 10, son heterogéneos entre sí, aunque ambas concuerdan en que se deben establecer puesto que, permiten verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización, sin embargo, una de las empresas establece objetivos y metas porque le sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones, se usan para evaluar las acciones; generar coordinación, organización y control, genera participación, compromiso y motivación así como también al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción. Esto demuestra que establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, ya que son un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de los mismos.

Tabla 11. Identificar y definir un problema: Factores y actividades.

Item 18 ¿Cuáles de los siguientes factores les dificultan identificar un problema?	Fi	Fr%
Los trabas perceptuales tales como las actitudes individuales, sentimientos o modelos mentales pueden impedir la percepción de los problemas.	2	100%
Definir los problemas en función de soluciones; es decir, sugerir soluciones sin identificar bien el problema.	1	50%
Identificar los síntomas como si fueran problemas.	1	50%
Otro	0	0
Casos validos 2		
Item 19. ¿Cuáles de las siguientes actividades realizan para identificar un problema?	Fi	Fr%
Recolectan datos que permitan obtener una idea general de la empresa	0	0
Determinan con datos reales la evolución de la empresa en un período más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos, entre otros.	2	100%
Investigan al personal, sus actividades, funciones, relaciones	0	0
Otros	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 14. Factores que dificultan identificar un problema



Fuente: Ítem 18 y 19 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 11

La tabla 11 revela que, el total de los encuestados establecen que entre los factores que le dificultan identificar un problema está las trabas perceptuales tales como las actitudes individuales, sentimientos o modelos mentales pueden impedir la percepción de los problemas, es decir, se rigen por ideas individuales o personales que no los dejan ver más allá, por otra parte, uno de los encuestados manifiesta que factores tales como definir los problemas en función de soluciones; es decir, sugerir soluciones sin identificar bien el problema e identificar los síntomas como si fueran problemas, en otras palabras, el que decide debe ser capaz de distinguir entre

causa/efectos, síntomas y problemas; si no se identifica con claridad, se corre el riesgo de actuar solo sobre lo más visible, pero menos importante.

En relación a la actividad para identificar un problema la mayoría de los encuestados determinan con datos reales la evolución de la empresa en un período más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos, entre otros; se debe mencionar que no realizan actividades como recolectar datos que permitan obtener una idea general de la empresa para poder analizarlos, ni investigan al personal, sus actividades, funciones, relaciones, de acuerdo a esto último, se pasan por alto fuentes directas que proporcionarían una información más amplia y general sobre los posibles problemas a identificar.

Ahora bien, haciendo énfasis en la actividad que llevan a cabo, se refiere a extraer datos acabados sobre la realidad o percepciones fundadas sobre esta, al realizarse de manera precipitada, en forma irreflexiva, sin analizarse detalladamente los datos reales, se asumen el riesgo de equivocarse generando cierta desorganización y dificultad para identificar de manera adecuada los problemas.

Tabla 12. Puntos de vista que se consideran para fijar prioridad en los problemas identificados

Item 20. ¿Cuál punto de vista consideran para fijar prioridad en los problemas identificados?	Fi	Fr%
La urgencia del problema	1	50%
El impacto del problema	2	100%
La tendencia al agravamiento	1	50%
Otros	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 15. Puntos de vista que se consideran para fijar prioridad en los problemas identificados



Fuente: Ítem 20 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 12

Haciendo referencia a la información reflejada en la tabla 12 para fijar prioridad a los problemas, ambas están de acuerdo de que se deben priorizar por su impacto, la cual se refiere a la gravedad de estos, a su vez una parte de los encuestados añade otro punto de vista y es por la urgencia, es decir, por el tiempo disponible para solucionarlo, mientras otra parte afirma que los problemas también se debe priorizar por la tendencia al agravamiento, esto es por las consecuencias de un problema que se pueda incurrir en un futuro, por lo cual, es conveniente establecer prioridades, puesto que los problemas son tan diversos que nunca se podrá contar con el tiempo ni el dinero suficientes para solventarlas.

Tabla 13. Métodos Para determinar las causas del problema

Item 21. Para determinar las causas del problema, ¿Cuál de los siguientes métodos utilizan?	Fi	Fr%
El diagrama de Pareto	0	0
El diagrama causa-efecto ò de espina	0	0
Diagrama de flujo	1	50%
Otros: Métodos Empíricos	1	50%
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Análisis tabla 13

En concordancia con los datos reflejados en la tabla 13, se obtiene que la mitad de los encuestados utiliza para determinar las causas del problema el diagrama de flujo, mientras que la otra parte considera métodos empíricos, en cuanto a la primera empresa identifican las causas del problemas y las oportunidades de mejora del proceso, así mismo, identifican los pasos redundantes, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión; y la segunda se basan en la experiencia escuchando cuales son las posibles causas de un determinado problema, a pesar de que con este método se puede llegar de manera más directa a las causas del problema se puede originar cierta incertidumbre, ya que no se cuenta con métodos científicos como los mostrados anteriormente que arrojan datos más exactos.

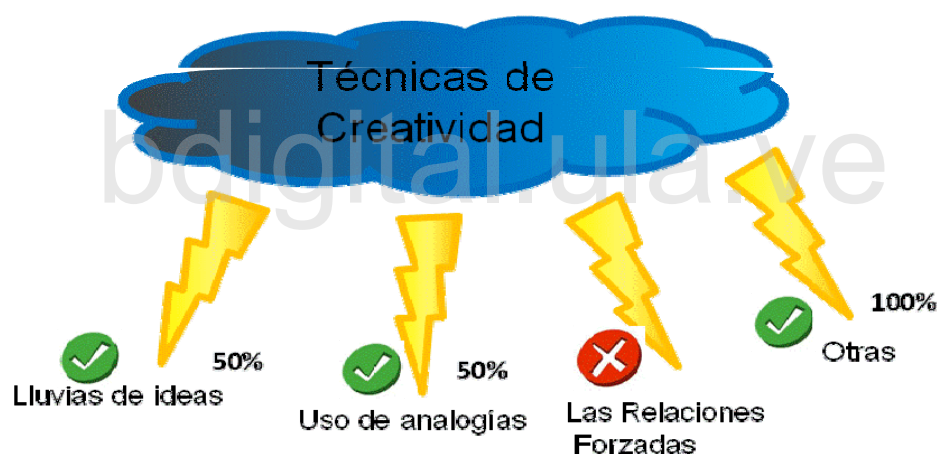
Tabla 14. Técnicas de creatividad utilizadas para elaborar soluciones alternativas

Item 22. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de creatividad utilizan para elaborar soluciones alternativas?	Fi	Fr%
Lluvias de ideas	1	50%
Uso de analogías	1	50%

Las Relaciones Forzadas	0	0
Otras:		
- Soluciones dadas por los gerentes		
- Esperar a que se genere una crisis para partir de ahí surjan las ideas de posibles soluciones	2	100%
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 16. Técnicas de creatividad utilizadas para elaborar soluciones alternativas



Fuente: Ítem 22 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 14

En correlación a los testimonios de la tabla 14, se establece que ambos encuestados consideran otras técnicas, tales como soluciones dadas por los gerentes o esperan a que se genere una crisis para a partir de ahí surjan las ideas de las posibles soluciones. Adicionalmente, uno de los encuestados agrega que emplean la lluvias de ideas, y el uso de analogías, o sea, las posibles soluciones de los problemas en estas empresas son generadas por un grupo de personas, de igual manera aplican a un

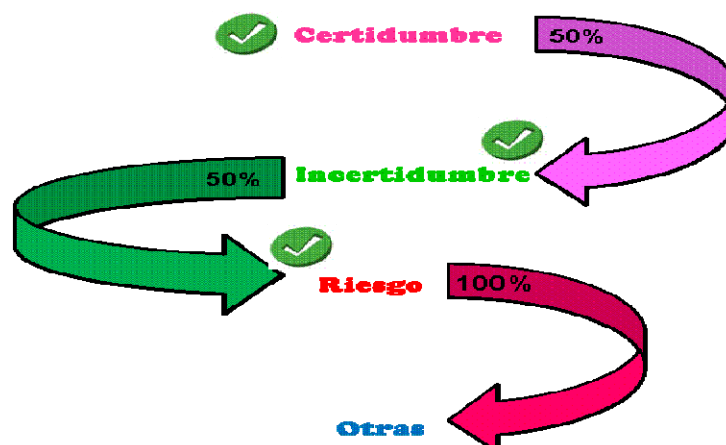
objeto que se quiere modificar las características de otro objeto, no emplean la técnica de relaciones forzadas, ahora bien, aunque la selección de estas técnicas depende de la apreciación de los gerentes, ésta última les podrá proporcionar una mejor percepción para la elaboración de las soluciones.

Tabla 15. Condiciones que establecen la relación alternativa-resultado para evaluar las alternativas

Item 23. ¿Bajo qué condiciones establecen la relación alternativa-resultado para evaluar las alternativas?	Fi	Fr%
Certidumbre	1	50%
Incertidumbre	1	50%
Riesgo	2	100%
Otras	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 17. Condiciones que establece la relación alternativa-resultado para evaluar las alternativas



Fuente: Ítem 23 del instrumento aplicado por la autora.

Análisis tabla 15

En correlación con la información aportada por los encuestados y plasmada en la tabla 15, se concluye que ambos coinciden en la condición de riesgo, a si mismo, uno de los encuestados le agrega las condiciones de certidumbre e incertidumbre. Se puede determinar que la condición de riesgo como concuerdan estas empresas, suele ser la más común en las organizaciones, así lo explica Ivancevich y otros (1997, p.171); “la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo es probablemente la situación más común. Al evaluar las alternativas bajo estas condiciones, los especialistas en estadística y en investigación operativa han hecho contribuciones importantes a la toma de decisiones. Sus métodos han demostrado ser particularmente útiles para el análisis”.

Tabla 16. Estrategias o procedimientos utilizados para elegir una solución adecuada para resolver el problema

Item 24. ¿Cuáles de las siguientes estrategias o procedimientos utilizan para elegir una solución adecuada para resolver el problema?	Fi	Fr%
Ensayo y error	1	50
Análisis de medios y fines	2	100
Buscar submetas	1	50
Reducir el espacio del problema	0	0
Trabajar hacia atrás	0	0
Otras	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 18. Estrategias o procedimientos utilizados para elegir una solución adecuada para resolver el problema



Fuente. Ítem 24 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 16

Ambas organizaciones emplean como estrategia para elegir una solución adecuada el análisis de medios y fines, mientras una de ellas complementa con estrategias tales como ensayo y error, así como también, la de buscar submetas. Las estrategias como reducir el espacio del problema y trabajar hacia atrás no son consideradas por estas empresas, se debe mencionar que, la ausencia de las mismas no generan dificultad en la elección de las soluciones, en base a estos datos eligen soluciones a través del análisis detallado de las opciones adecuadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos desde el principio; en cuanto a la empresa que usa las demás estrategias, ella examina otras metas alternativas que conllevan a la meta que se estableció.

Tabla 17. Poner en práctica una solución

Item 25. Al poner en práctica la decisión ¿se alcanzan los objetivos para el cual fue adoptada?	Fi	Fr %
Si	2	100%
No	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Análisis tabla 17

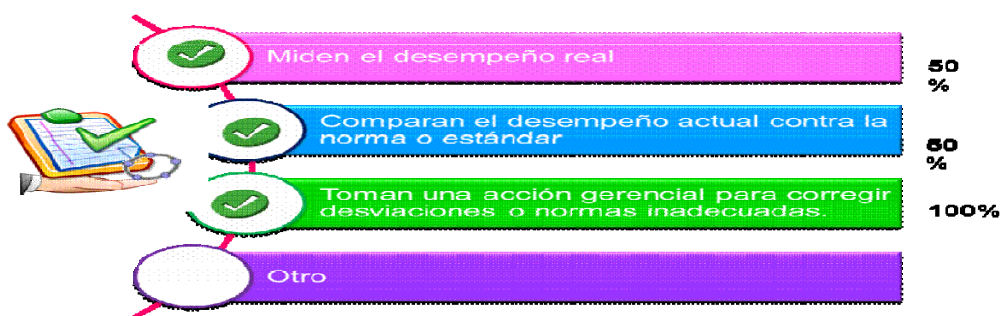
Se puede evidenciar que las organizaciones encuestadas, generalmente al poner en práctica su respectiva decisiones, logran materializar los objetivos que fueron planteados desde el comienzo, esto comprueba que por lo general dicho proceso de toma de decisión en estas organizaciones se ejecuta eficazmente, tal como lo expone Ivancevich y otros (1997, p.172), “cualquier decisión no pasa ser una simple abstracción a menos que se lleve a la practica, y ha de ser ejecutada eficazmente para poder alcanzar el objetivo para el cual fue adoptada”

Tabla 18. Seguimiento de la decisión que fue tomada

Item 26. ¿De qué manera realizan el seguimiento a la decisión que fue tomada?	Fi	Fr%
Miden el desempeño real	1	50
Comparan el desempeño actual contra la norma o estándar	1	50
Toman una acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas.	2	100
Otro	0	0
Casos validos 2		

Fuente: Elaborado por Pérez, (2012)

Figura 19. Seguimiento de la decisión que fue tomada



Fuente. Ítem 26 del instrumento aplicado por la autora

Análisis tabla 18

En la tabla 18 se muestra que, los encuestados en su totalidad concuerdan en que el seguimiento que llevan a cabo en sus decisiones está basado, en tomar una acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas; por su parte, uno de los encuestados además de esta actividad también mide el desempeño real y compara el desempeño actual contra la norma estándar. Lo anterior, permite argumentar que la aplicación de estos seguimientos en estas organizaciones, son necesarios en caso de presentarse cualquier tipo de desviación para resolverlos al momento de su aparición, Ivancevich y otros (1997, p.172) explica que, “se comparan los resultados actuales con los resultados planeados, es decir, con los objetivos, si se producen desviaciones, habrá que efectuar cambios.”

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En virtud del análisis e interpretación efectuado a los datos recolectados por medio del cuestionario se plantean las conclusiones y recomendaciones del presente estudio investigativo.

Conclusiones

En referencia a identificar las fases del proceso de la planificación financiera en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo, en la primera fase que se encarga de formular el plan, se pudo evidenciar que estas organizaciones emplean ambos procesos tanto el ascendente como el descendente para generar ideas, así como solo utilizan los planes financieros a corto plazo u operativos, significa que existe un proceso reciproco de ideas, esto generará un proceso financiero eficiente, ya que ambos procesos se integran, así mismo consideran los planes financieros que reflejan los resultados que se esperan a partir de las acciones a un plazo cercano, sin embargo, no son complementados con planes a largo plazo, los cuales les proporcionaría una guía para su estructuración.

En la segunda fase al implementar el plan, estas empresas generalmente utilizan presupuestos financieros, asignaciones de recursos, así como también usan políticas operativas específicas, en cuanto a los recursos que asignan están, recursos físicos, tiempo, recursos humanos y los activos financieros. Por último, al evaluar el desempeño estas organizaciones, realizan revisiones periódicas que comparan los datos reales con los presupuestados y analizan las desviaciones producidas.

En cuanto a identificar los elementos que integran el presupuesto maestro en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo, el primero es el Presupuesto Operativo, el cual está compuesto por: el presupuesto de venta, donde para su elaboración, toman en cuenta elementos como la participación en el mercado, basado en estrategias, la situación financiera de la empresa, la colocación de

productos y capacidades productivas; estos proporcionan información de factores externos como internos que les permitirá hacer estimaciones de las unidades que se venderán; con respecto a los componentes que posee el presupuesto de venta se encuentran, los servicios que prestará, los ingresos que percibirá, productos que comercializa, los precios unitarios de cada servicios y el nivel de venta de cada servicio, tanto los elementos como los componentes tomados en cuenta ayudará a la preparación de los presupuestos de producción, gastos indirectos de fabricación y el estado de resultados proyectado.

Para el presupuesto de producción utilizan como fuente de información, la capacidad de las instalaciones actuales expansiones de plantas, ampliación de las líneas de producción, los inventarios de artículos terminados e inventario de producto en proceso que se estimen al inicio del periodo, en consecuencia, dicha información les permite que se determine estimaciones de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación

En el presupuesto de gastos indirectos de fabricación, los gastos que consideran estas organizaciones para su respectiva elaboración: la remuneración de quienes intervienen en el mantenimiento, el control de calidad, la supervisión y la dirección de fábrica, los materiales indirectos de reparación de equipos industriales, los gastos de la cancelación de servicios públicos (agua, energía, gas, teléfono), los seguros, impuestos al igual que la depreciación y suministros generales.

En cuanto al segundo elemento están los Presupuestos Financieros conformado por: el Presupuesto de efectivo en referencia a este, en estas organizaciones se pudo evidenciar que constan de las tres secciones esenciales: entradas y salidas de efectivo así como también, la comparación de flujo, demostrando que disponen de un presupuesto de efectivo integral. Ahora bien, entre los objetivos del mismo consideran: prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas, establecer si existe la liquidez necesaria para cubrir gastos, inversiones,

entre otros, así como también, ayuda para planificar con que ingresos específicos se cancelan las erogaciones.

En el Estado de Resultado Proyectado, una aplica el método porcentual de ventas, y la otra dispone de un sistema contable computarizado, donde se elabora el mencionado estado financiero pero en tiempo real, es decir, no lo planean hacia el futuro. El último presupuesto financiero es el Balance General proyectado (proforma) donde se puede observar que utilizan información como el Balance general del último día del periodo anterior, así como el estado de pérdida y ganancias proyectado, por otra parte, en dicho estado financiero proyectado se emplea el método de cálculo de estimación, que para una de las organizaciones es aplicable para su elaboración, sin embargo, la otra parte no considera este método, como se menciona anteriormente, la empresa maneja un sistema contable computarizado que realiza todas las acciones correspondientes.

En correspondencia a describir los pasos del proceso de toma de decisiones seguidos por las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo, en el primer paso: establecer objetivos y metas específicas, les sirve como una guía para la etapa de ejecución de las acciones, para evaluar las acciones a su vez que permiten verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización, además genera coordinación, organización, control, participación, compromiso y motivación, así como también, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.

En el segundo paso: identificar y definir un problema, entre los factores que les dificultan llevarlo a cabo están, las trabas perceptuales tales como las actitudes individuales, sentimientos o modelos mentales pueden impedir la percepción de los problemas, de la misma manera definir los problemas en función de soluciones. En relación a las actividades para identificar un problema, realizan las siguientes: determinan con datos reales la evolución de la empresa en un período más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos.

En cuanto al tercer paso: fijar prioridades, estas organizaciones priorizan sus problemas su impacto, la urgencia y la tendencia al agravamiento. En el cuarto paso:

determinar las causas del problema utilizan métodos como el diagrama de flujo, de igual modo métodos empíricos. Referente al quinto paso: elaborar soluciones alternativas éstas organizaciones consideran técnicas tales como; soluciones dadas por los gerentes o esperan a que se genere una crisis para partir de ahí surjan las ideas de las posibles soluciones, también técnicas como lluvias de ideas, a su vez el uso de analogías.

En el sexto paso: evaluar alternativas establecen la relación alternativas-resultados bajo condiciones de riesgo, a sí mismo, condiciones de certidumbre e incertidumbre. En cuanto al séptimo paso: elegir una solución, emplean como estrategia para elegir una solución adecuada el análisis de medios y fines, ensayo y error, así como también, la de buscar submetas.

Para el octavo paso: poner en práctica la decisión, estas organizaciones generalmente logran materializar los objetivos que fueron planteados desde el comienzo; y por último, el noveno paso: seguimiento, lo realizan tomando una acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas; también miden el desempeño real y compara el desempeño actual contra la norma estándar.

Ahora bien, para dar respuesta al objetivo general, el cual es, analizar la planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera Estado Trujillo, en concordancia con los resultados obtenidos del cuestionario, mostrados anteriormente, se puede apreciar que la planificación financiera para estas empresas, es una herramienta que permite buscar decisiones, puesto que en la ejecución cabal de cada una de sus fases; donde se utilizan los elementos que conforman el presupuesto maestro, que a pesar de no ser utilizados en su mayoría por una de las empresas editoriales, permiten a través de los elementos, componentes y objetivos, señalados por los gerentes financieros de estas organizaciones, llevar a acabo los pasos para tomar una decisión.

Recomendaciones

Se aconseja a estas organizaciones, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

En cuanto a las fases del proceso de planificación financiera:

- Considerar los planes financieros a largo plazo, ya que estos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, a su vez ayudan a plantearse en un futuro posibles inversiones y el financiamiento que ayudaran al crecimiento de las empresas.
- Complementar las actividades para evaluar el plan financiero tomando medidas correctoras con antelación, puesto que permitiría de manera efectiva prever futuras desviaciones.
- Darle el debido uso a los presupuestos, como una herramienta mejor constituida que no solo mide los gastos.
- Organizarse en cuanto a la presentación de los estados financieros reales, ya que sus datos son importantes en la elaboración de los presupuestos

En cuanto a los elementos que integran el presupuesto maestro:

- Considerar en el presupuesto de ventas elementos que lo componen, como colación de productos, capacidades productivas y el estudio racional de las políticas de marketing, ya que proporcionan información relevante para una elaboración exacta y real.
- Aplicar fuentes de información para la elaboración del presupuesto de producción, como las situaciones de cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de línea de productos y la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo, debido a que dan una idea generalizada del proceso productivo.
- Realizar el Estado de Resultados Proyectado (proforma), para la organización que no emplea este estado financiero proyectado, puesto que cuando se trate de un nuevo proyecto o cuando se quieren hacer inversiones, se prevén los créditos a largo plazo que se puedan contratar y sus respectivos costos.

- Aplicar el método porcentual de ventas en aquella empresa que no lo emplea, debido a que desconoce de éste para la elaboración del Estado de Resultados Proyectado (proforma), ya que este genera un mejor cálculo para los valores de las cuentas que integran dicho estado financiero proyectado.
- Realizar el Balance General Proyectado (pro forma), para la organización que no emplea este estado financiero proyectado, ya que la misma muestra la situación financiera de la empresa en un futuro, así mismo tomar en cuenta toda la información para su presentación y considerar el método de calculo estimado, ya que ambos facilita la elaboración del mismo.

En cuanto los pasos del proceso de toma de decisiones:

- Realizar más actividades para identificar un problema, como recolectar datos que permitan obtener una idea general de la empresa, al igual que investiguen al personal, sus actividades, funciones y relaciones, para una comprensión detallada de los problemas que se puedan presentar.
- Considerar métodos como el Diagrama de Pareto o caso contrario el Diagrama causa-efecto ó espina, en la organización que considera métodos basados en la experiencia, por ser métodos científicos proporcionan resultados precisos sobre las posibles causas de los problemas.
- Considerar técnicas de creatividad para elaborar soluciones alternativas como lluvias de ideas, uso de analogías o las relaciones forzadas, en aquella empresa que esperan a que se genere una crisis para elaborarlas, ya que estas técnicas en sus distintas funciones, facilitan en un buen tiempo crear posibles soluciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arenas, M. (2008). Diseño de un modelo de planificación financiera propio. *Estrategia Financiera*. 08 (254), 23.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ta. edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Ávila, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. [Documento en línea]. Disponible en www.eumed.net/libros/2006c/203/. Consultado el día 21.09.2011 a las 3:30pm.
- BANCO CENTRAL DE VENEZUELA. Informe sobre Producto Interno Bruto. Comunicaciones. [Documento en línea]. Disponible en: www.bcv.org.ve/. Consultado el día 21.01.2011 a las 4:41pm.
- Besley S. y Brigham E (2000). Fundamentos de administración financiera. 12va. Edición. Ciudad de México: MC Graw Hill.
- Burbano, J. (2005) Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Catacora, F (2000). Sistema de Información Contable. Editorial Mc Graw Hill: Caracas – Venezuela
- Castillo, M. (2006). Toma de decisiones en las empresas; entre el arte y la técnica. Universidad de los Andes. Bogota - Colombia
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. 5ta. Edición. Ciudad de México: MC Graw Hill.
- Couret, M. (2005). Solución de Problemas. [Documento en línea]. Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/herramientas-para-solucion-de-problemas.html> Consultado el día 23.08.2011 a las 2:30pm.
- Delgado, H. (2007). Análisis de estados financieros: finanzas para no financiero; interpretación para toma de decisiones. Ciudad de México: Trillas.
- Díaz, J. (2007). La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico. Universidad del País Vasco: Barcelona.

- Emery D., Finnerty J. y Stowe J. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Gitman L. (2003). Principios de administración financiera. 3era. Edición. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista L. (2006). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. Ciudad de México. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Higuerey A. (2007). El presupuesto en las empresas privadas. Universidad de los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”.
- Hurtado, J. (2006). El proyecto de investigación. 4ta. edición. Sipal: Ediciones Quirón.
- Hurtado, J. (2008). Metodología de la Investigación holística. Editorial Quiron. Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, J., Lorenzi P., Skinner S. y Crosby P. (1997). Gestión Calidad y Competitividad. Barcelona: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Margheritis M. y Santangelo M. (2007). Las técnicas de creatividad. Un enfoque sobre su utilidad. [Documento en línea]. Disponible en: http://emprenderempresa.blogspot.com/2007_10_01_archive.html Consultado el día 10.09.2011 a las 4:00pm.
- Méndez, C. (2003). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Monsalve, J. (2008). La planificación financiera como elemento clave en el modelo de gestión de las PyMES de servicio en la parroquia Boconó del Estado Trujillo. Trabajo especial de grado. Universidad Valle de Momboy.
- Ortiz, H. (2006). Análisis Financiero aplicación y principios de administración financiera. 1era. Edición. Universidad Externa de Colombia.
- Pérez J. (2005) El peligro de la globalización de los medios. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://blogs.ya.com/loquepasaenelmundo/>. Consultado el día 10.09.2011 a las 4:00pm.
- Romero, J. (2002). Principios de Contabilidad. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de c.v.: México.

- Ross, S. (2005). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 5ta Edición. Ciudad de México: Irwin McGraw – Hill.
- Salcido, M. y Guerra A. (2010). El presupuesto maestro como guía y horizonte de crecimiento de una empresa. *CUICYT/finanzas*. 7 (36/37), 18
- Sánchez, (2004). *Planificación Financiera: Herramientas*. Revista Contador Público. Universidad de Carabobo: Maracay.
- Sánchez, G. (2007). *Técnicas participativas para la planeación*. [Documento en línea]. Disponible en: www.capac.org/web/Portals/0/.../CAPITULO%205.pdf – Panamá. Consultado el día 10.09.2011 a las 4:00pm.
- Sastre, F. (2008). *El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. Editores San Fe: Bogotá
- Serrant, D. (2007). *Planeación Financiera para las pequeñas y medianas industrias (PyMI's) ubicadas en la Zona Industrial Carmen Sánchez de Jelambi del Municipio Valera Estado Trujillo*. Trabajo especial de grado. Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel.
- Sierra, M. (2005). *El análisis financiero como herramienta para el proceso de toma de decisiones en la empresa inmobiliarias del municipio Valera*. Trabajo especial de grado. Universidad de los Andes Núcleo “Rafael Rangel”.
- Soto, R. (2011), *Uso de métodos para identificar la causa raíz de un problema*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://foromantenimientoindustrial.blogspot.com/2011/01/uso-de-metodos-para-identificar-la.html>. Consultado el día 20.08.2011 a las 4:00pm.
- Tamayo, M. y Tamayo (2001). *Proceso de Investigación Científica*. Ciudad de México: Limusa.
- Terry, G. (2001). *Principios de administración*. Séptima edición. Ciudad de México: Editorial Continental S.A de C.V.
- Urbina, G. (1999). *Evaluación de proyectos*. McGrawHill Interamericana: Ciudad de México.
- Viloria, J. (2008). *La planificación financiera en las empresas del sector gasífero del municipio Valera, estado Trujillo*. Trabajo especial de grado. Núcleo Universitario “Rafael Rangel” Trujillo.



bdiq...ve



Anexos "A"

bdig...ve

Validación



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Yajaira Briceño Viloría**, portadora de la cédula de identidad N° **11.618.743** de profesión Ingeniera en Sistemas; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Yusmary del Carmen Pérez Terán**, portadora de la cédula de identidad N° **18.348.345**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", los cuales serán utilizados para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo especial de grado titulado: **ANALIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO.**

Validadora

Firma: _____

Cédula de Identidad N°: _____

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Yohana Mendoza**, portadora de la cédula de identidad N° **14.328.010** de profesión Licenciada en Contaduría Pública; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Yusmary del Carmen Pérez Terán**, portadora de la cédula de identidad N° **18.348.345**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", los cuales serán utilizados para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo especial de grado titulado: **ANALIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO.**

Validadora

Firma: _____

Cédula de Identidad N°: _____

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Yosmary Duran**, portadora de la cédula de identidad N° **15.157.993** de profesión Contador Público; por medio de la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la **Br. Yusmary del Carmen Pérez Terán**, portadora de la cédula de identidad N° **18.348.345**, aspirante al título de Licenciada en Contaduría Pública de la Universidad de los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", los cuales serán utilizados para recabar información necesaria para la elaboración del trabajo especial de grado titulado: **ANALIZAR LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS EDITORIALES DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO.**

Validadora

Firma: _____

Cédula de Identidad N°: _____

Fecha: _____



Questionario



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO “RAFAEL RANGEL”
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

CUESTIONARIO

**DIRIGIDA AL GERENTE FINANCIERO DE LAS EMPRESAS
EDITORIALES DEL MUNICIPIO VALERA ESTADO TRUJILLO**

El Cuestionario que se presenta a continuación se realiza con el fin de recabar información veraz y suficiente que permitan la obtención de datos específicos para el desarrollo del trabajo especial de grado que tiene como objetivo general: **Analizar la planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas editoriales del Municipio Valera estado Trujillo**

En este sentido, solicito de su valiosa colaboración para responder a las siguientes preguntas de manera sincera y objetiva. Su información será utilizada de manera confidencial, para proceder así al debido análisis e interpretación de los resultados.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Desarrolle de manera clara sus ideas.
- Existen interrogantes de selección múltiple, marque con una equis (X) la opción que usted considere más conveniente.

Con relación a las fases del Proceso de Planificación Financiera

1. ¿Cuál es el proceso que emplean en la formulación del plan financiero?

	Descripción
	Ascendente: inicia en el nivel de producto o producción y procede hacia arriba
	Descendente: inicia en la alta gerencia, y procede hacia abajo
	Ambos: Se emplea el proceso ascendente y descendente en conjunto.

2. ¿Qué tipo de planes financieros realiza la empresa?

	Descripción
	Largo plazo o estratégicos: van de 2 a 10 años
	Corto plazo u operativo: la mayoría de las veces estos planes cubren un periodo de 1 a 2 años.

3. Para implementar el plan financiero ¿Cuáles de los siguientes elementos utiliza la empresa?

	Descripción
	Presupuestos con objetivos
	Asignaciones de recursos
	Políticas operativas específicas
	Otro. Especifique:

4. ¿Cuáles de los siguientes recursos se asignan para implementar el plan financiero?

	Descripción
	Activos Financieros
	Recursos Físicos
	Tiempo
	Recursos Humanos
	Otro. Especifique

5. ¿Cuáles de las siguientes actividades aplica la empresa para evaluar la eficiencia del plan financiero?

	Descripción
	Realizar revisiones periódicas en las que comparen datos reales con presupuestados
	Analizar las desviaciones producidas
	Tomar medidas correctoras, con antelación
	Otras. Especifique:

6. ¿Cuáles de los siguientes problemas se presentan al evaluar el desempeño del plan?

	Descripción
	Incoherencia entre la planificación operacional y el presupuesto.
	Ausencia de conocimiento y participación de los miembros de la

	organización en los procesos de presupuestación.
	Aplicación del presupuesto con una concepción clásica de una herramienta estática, con fuerte tendencia a medir sólo el nivel o monto de gasto.
	Fuerte tendencia a considerar los procesos presupuestarios con una visión marcadamente de corto plazo, aplicación anual.
	Elevados índices de burocracia y ausencia de bases de datos adecuadas para administrar en forma óptima la información operacional y financiera.
	Sistemas contables con énfasis en la teoría del espejo retrovisor, que miden lo que ya aconteció y no lo que está sucediendo, sin opción a corrección o anticipación a posibles desviaciones.
	Otros. Especifique

Con relación a los elementos que integran el presupuesto maestro

7. Para la elaboración del presupuesto de venta ¿cuáles de los siguientes elementos toman en cuenta?

	Descripción
	La participación en el mercado basado en estrategias
	Colocación de productos
	Capacidades productivas
	La situación financiera de la empresa
	El estudio racional de las políticas de marketing
	Otro. Especifique

8. ¿Cuáles de los siguientes componentes posee el presupuesto de venta que realiza la empresa?

	Descripción
	Productos que comercializa la empresa.
	Servicios que prestará
	Los ingresos que percibirá
	Los precios unitarios de cada producto o servicio
	El nivel de venta de cada producto
	El nivel de venta de cada servicio
	Otro, Especifique

9. ¿Consideran ustedes algunas de las siguientes fuentes para la elaboración del presupuesto de producción?

	Descripción
	Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo con respecto al presupuesto
	La capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de plantas, ampliación de las líneas de producción
	Situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta
	La eliminación de línea de producción
	Reducción de la operación fabril proyectada para el periodo en que estará vigente el presupuesto
	Otras. Especifique

10. En el presupuesto de producción, señale ¿cuáles de los presupuestos utiliza la empresa?

	Descripción
	El presupuesto de compras de materia prima directa o de materiales
	El presupuesto de mano de obra
	Presupuesto de gastos de fabricación
	Otro. Especifique:

11. ¿Cuáles de los siguientes gastos considera la empresa para la elaboración del presupuesto de gastos indirectos de fabricación?

	Descripción
	Materiales indirectos en la reparación de equipos industriales
	La remuneración de quienes intervienen en el mantenimiento, control de calidad, la supervisión y la dirección de fábrica
	La cancelación de servicios públicos (agua, energía, gas, teléfono)
	Los seguros
	Impuestos
	La depreciación y suministros generales
	Otro. Especifique

12. ¿Cuál de las siguientes secciones se desarrollan al elaborar el Presupuesto de Efectivo?

	Descripción
	Entradas de efectivo
	Salidas de efectivo

	Comparación del flujo
	Otro. Especifique

13. ¿Cuáles de los siguientes objetivos cumple el Presupuesto de Efectivo?

	Descripción
	Establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperiodos considerados en la planeación.
	Identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella.
	Prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.
	Otro. Especifique

14. Para la elaboración del Estado de Resultados Proyectado (pro forma) ¿considera la empresa el método porcentual de ventas?

_____ Si

_____ No

Si su respuesta es negativa ¿Qué método utiliza?

15. Para la presentación del Balance General Proyectado (pro forma) ¿cuáles de la siguiente información utilizan?

	Descripción
	Balance general en último día del periodo anterior
	Estado de pérdidas y ganancias proyectado.
	Presupuesto de caja.
	Otro, Especifique

16. Para la elaboración del Balance General Proyectado (pro forma) ¿considera la empresa el método de cálculo de estimación?

_____ Si

_____ No

Si su respuesta es negativa ¿Qué método utiliza?

Con relación a los pasos del proceso de toma de decisiones.

17. ¿Por cuáles de las siguientes razones establecen ustedes objetivos y metas específicas?

	Descripción
	Porque sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
	Porque sirven para evaluar las acciones
	Porque permite verificar la eficiencia y comparar la productividad de

	la organización
	Porque generan coordinación, organización y control
	Porque generan participación, compromiso y motivación
	Porque al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción
	Otras. Especifique

18. ¿Cuáles de los siguientes factores les dificultan identificar un problema?

	Descripción
	Los trabas perceptuales tales como las actitudes individuales, sentimientos o modelos mentales pueden impedir la percepción de los problemas.
	Definir los problemas en función de soluciones; es decir, sugerir soluciones sin identificar bien el problema.
	Identificar los síntomas como si fueran problemas.
	Otro. Especifique:

19. ¿Cuáles de las siguientes actividades realizan para identificar un problema?

	Descripción
	Recolectan datos que permitan obtener una idea general de la empresa
	Determinan con datos reales la evolución de la empresa en un período más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicios, recursos, entre otros.
	Investigan al personal, sus actividades, funciones, relaciones
	Otros. Especifique:

20. ¿Cuál punto de vista consideran para fijar prioridad en los problemas identificados?

	Descripción
	La urgencia del problema
	El impacto del problema
	La tendencia al agravamiento
	Otros. Especifique:

21. Para determinar las causas del problema, ¿Cuál de los siguientes métodos utilizan?

	Descripción
	El diagrama de Pareto (es una representación gráfica que ayuda a identificar y seleccionar los aspectos prioritarios que hay que tratar)
	El diagrama causa-efecto ò de espina (consiste en construir e interpretar el diagrama causa-efecto conocido también por su apariencia como esqueleto de pescado)
	Diagrama de flujo(es un diagrama del producto o del flujo de trabajo de cada proceso)
	Otros. Especifique:

22. ¿Cuáles de las siguientes técnicas de creatividad utilizan para elaborar soluciones alternativas?

	Descripción
	Lluvias de ideas (Es un método de generación de ideas en grupo)
	Uso de analogías (se trata de aplicar a un objeto, concepto o situación que se

	desea modificar, la lógica o características de otro objeto (concepto o situación diferente)
	Las Relaciones Forzadas (Consiste en relacionar el problema o con características surgidas de conceptos o elementos elegidos aleatoriamente)
	Otras. Especifique:

23. ¿Bajo qué condiciones establecen la relación alternativa-resultado para evaluar las alternativas?

	Descripción
	Certidumbre (El responsable de la decisión tiene conocimiento cabal de las probabilidades asignadas a los resultados de cada alternativa.)
	Incertidumbre (El responsable de la decisión no tiene ningún conocimiento de las probabilidades de los resultados de cada alternativa.)
	Riesgo (El responsable de la decisión cuenta con alguna estimación probabilística de los resultados de cada alternativa.)
	Otras. Especifique:

24. ¿Cuáles de las siguientes estrategias o procedimientos utilizan para elegir una solución adecuada para resolver el problema?

	Descripción
	Ensayo y error (Consiste en realizar intentos sucesivos en busca de la meta, a la vez que se pueden detectar y corregir los errores que se cometan)
	Análisis de medios y fines (Resulta de la búsqueda de respuestas a preguntas como: ¿cuál es la meta?, ¿qué obstáculos tengo?, ¿de qué se dispone para vencer esos obstáculos?, ¿de qué manera ayudan las condiciones)
	Buscar submetas (Consiste en alcanzar etapas intermedias en el camino hasta

	lograr la meta final)
	Reducir el espacio del problema (Significa trabajar sólo con una parte del problema y no con la totalidad)
	Trabajar hacia atrás (Es ir del estado final hacia el estado inicial verificando la reversibilidad de los pasos, se utiliza en casos particulares)
	Otras. Especifique:

25. Al poner en práctica la decisión ¿se alcanzan los objetivos para el cual fue adoptada?

Si

No

Explique su respuesta

26. ¿De qué manera realizan el seguimiento a la decisión que fue tomada?

	Descripción
	Miden el desempeño real
	Comparan el desempeño actual contra la norma o estándar
	Toman una acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas.
	Otro. Especifique