

**GESTIÓN GERENCIAL COMO ESLABÓN DE LAS ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS EN LA EMPRESA SUMINISTROS Y CONSTRUCCIONES  
SANDOVAL S.A.S DE RIOHACHA D.E.T.C**

**YULI PATRICIA RODRIGUEZ RIVERA  
C.C 63.557.723 DE BUCARAMANGA**

**ANDRIS KATHERINE MANJARRES ARGOTE  
C.C 40.937.263 DE RIOHACHA D.E.T.C**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN FINANZAS  
RIOHACHA D.E.T.C - LA GUAJIRA  
2022**

**GESTIÓN GERENCIAL COMO ESLABÓN DE LAS ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS EN LA EMPRESA SUMINISTROS Y CONSTRUCCIONES  
SANDOVAL S.A.S DE RIOHACHA D.E.T.C**

**YULI PATRICIA RODRIGUEZ RIVERA  
C.C 63.557.723 DE BUCARAMANGA**

**ANDRIS KATHERINE MANJARRES ARGOTE  
C.C 40.937.263 DE RIOHACHA D.E.T.C**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA EN FINANZAS**

**DIRECTOR:  
DANNY DANIEL LÓPEZ JUVINAO  
Ing. en minas, Dr. en ciencias gerenciales  
Docente Tiempo Completo, Universidad de La Guajira**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN FINANZAS  
RIOHACHA D.E.T.C - LA GUAJIRA  
2022**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.    Formulación del Problema.....	18
1.2.    Sistematización del problema.....	20
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1.    Objetivo General.....	21
2.2.    Objetivos Específicos.....	21
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2. BASES TEÓRICAS.....	33
2.1.    Gestión gerencial.....	35
2.1.1.    Procesos de Gestión gerencial.....	38
2.1.1.1.    Pronóstico de posibilidades.....	40
2.1.1.2.    Preparación empresarial.....	41
2.1.1.3.    Control de los procesos.....	42
2.1.1.4.    Organización administrativa.....	43
2.1.1.5.    Planificación gerencial.....	45
2.2.    Estrategias financieras.....	46
2.2.1.    Formulación de la Estrategia financiera.....	48
2.2.1.1.    Orientación de la Gestión gerencial.....	50

2.2.1.2. Fijación de Objetivos Financieros.....	52
2.2.1.3. Orientación Financiera a largo plazo..	54
2.2.1.4. Estrategias financieras de largo plazo	55
<b>2.2.2. Habilidades financieras.....</b>	<b>56</b>
2.2.2.1. Orientación de la Gestión gerencial..	56
2.2.2.2. Ejecución del trabajo de Gestión gerencial.....	58
2.2.2.3. Informe Financiero final.....	58
<b>3. SISTEMA DE VARIABLES.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Definición Nominal: Gestión gerencial.....</b>	<b>62</b>
3.1.2. Definición conceptual.....	65
3.1.3. Definición operacional.....	66
<b>3.2. Definición Nominal: Estrategias financieras.....</b>	<b>68</b>
3.2.1. Definición conceptual.....	70
3.2.2. Definición operacional.....	72
<b>3.3. Cuadro de Operacionalización.....</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
<b>1. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>76</b>
<b>2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>78</b>
<b>4. POBLACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>81</b>
<b>6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>82</b>
<b>7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....</b>	<b>83</b>
<b>8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>84</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	

<b>1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
<b>2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>96</b>
<b>3. LINEAMIENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>

**GESTIÓN GERENCIAL COMO ESLABÓN DE LAS ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS EN LA EMPRESA SUMINISTROS Y CONSTRUCCIONES  
SANDOVAL S.A.S DE RIOHACHA D.E.T.C**

**YULI PATRICIA RODRIGUEZ RIVERA  
C.C 63.557.723 DE BUCARAMANGA**

**ANDRIS KATHERINE MANJARRES ARGOTE  
C.C 40.937.263 DE RIOHACHA D.E.T.C.**

**RESUMEN**

Con el propósito de explicar la importancia de la gestión gerencial y las estrategias financieras en las empresas proveedoras y constructoras, se establece como objetivo general del estudio: analizar la gestión gerencial como eslabón en las estrategias financieras en la empresa proveedora y constructora Sandoval SAS de Riohacha DETC. El fundamento teórico se basó en autores como: Gitman (2018), Reyes Ponce (2018), Maza Zabala (2018), Klisberg (2019), Chiavenato (2018), Robbins (2019), Weston (2019), Serna (2019), Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2018), López (2018) y Amoros (2018), normativa colombiana, entre otras. Metodológicamente, la investigación fue descriptiva, exploratoria; con diseño no experimental, transeccional, de campo. La población de estudio fue de diecinueve (19). Se utilizaron como técnicas de recolección de datos la observación y la encuesta. Como resultado se puede presentar los niveles de ingresos que se obtendrán a partir del pronóstico de ventas y los administradores financieros podrán estimar también cuáles serán los flujos de efectivo que se obtendrán. Como conclusiones, se evidencia que la gestión empresarial es un aspecto emergente, ya que normalmente no se asumen aspectos de planificación enfocados en estrategias financieras que se enmarquen en los procesos gerenciales que se llevan a cabo dentro de las empresas proveedoras y constructoras.

**Palabras clave:** Gestión, Estrategias Financieras, Construcción. Gestión Gerencial, Administradores Financieros.

**MANAGERIAL MANAGEMENT AS A LINK OF FINANCIAL STRATEGIES  
IN THE COMPANY SUMINISTROS Y CONSTRUCCIONES SANDOVAL  
S.A.S DE RIOHACHA D.E.T.C**

**YULI PATRICIA RODRIGUEZ RIVERA  
C.C 63.557.723 OF BUCARAMANGA**

**ANDRIS KATHERINE MANJARRES ARGOTE  
C.C 40.937.263 DE RIOHACHA D.E.T.C.**

**ABSTRACT**

With the purpose of explaining the importance of managerial management and financial strategies in supplier and construction companies, the general objective of the study is established: to analyze managerial management as a link in financial strategies in the supplier and construction company Sandoval SAS de Riohacha. DETC. The theoretical foundation was based on authors such as: Gitman (2018), Reyes Ponce (2018), Maza Zabala (2018), Klisberg (2019), Chiavenato (2018), Robbins (2019), Weston (2019), Serna (2019) , Goodstein, Nolan and Pfeiffer (2018), López (2018) and Amoros (2018), Colombian regulations, among others. Methodologically, the research was descriptive, exploratory; with non-experimental, transectional, field design. The study population was nineteen (19). Observation and survey were used as data collection techniques. As a result, the levels of income that will be obtained from the sales forecast can be presented and the financial managers will also be able to estimate what the cash flows that will be obtained will be. As conclusions, it is evident that business management is an emerging aspect, since planning aspects focused on financial strategies that are framed in the management processes that are carried out within the supplier and construction companies are not normally assumed.

**Keywords:** Management, Financial Strategies, Construction. Managerial Management, Financial Administrators

## INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial actual, las organizaciones de suministros y construcción brindan diversas oportunidades en las cuales se puede desarrollar de manera efectiva los procesos de planificación. De hecho, se reconoce que una de las estrategias para el reforzamiento de las planificaciones, es propiciar el desarrollo del aprendizaje en los empleados como en los sectores gerenciales que componen el sector construcción.

Al respecto, se debe tener en cuenta que el desarrollo de una acertada Gestión gerencial en conjunto con las estrategias financieras facilita el fortalecimiento de competencias que permiten guiar e impulsar a la empresa para asegurar que los nuevos conocimientos, habilidades y destrezas tengan impacto en el desempeño laboral dentro de la empresa, implica un trabajo constante con la naturaleza continua del aprendizaje, asimismo con la idiosincrasia del personal involucrado.

En este sentido, la práctica cotidiana del liderazgo motiva a los empleados a reforzar un sentimiento de identidad con la empresa, lazos que al fortalecer proyectan a la misma hacia una mejor gestión, se recomienda el entrenamiento del personal no solo desde el punto de vista académico, o de la adquisición de herramientas laborales, sino también desde el punto de vista emocional.

Pues de esta manera, el empleado se orienta hacia la productividad desde una nueva perspectiva, a efectuar actividades que llenan sus expectativas como las empresariales; aspectos que a su vez refuerzan su autoestima y en consecuencia sus relaciones laborales, aspectos que motivan el desarrollo de la productividad global de la organización. De tal manera que el



establecimiento de políticas empresariales integrales, permiten la conformación de estructuras enfocadas a asumir el aprendizaje organizacional como soporte para crear sólidos esquemas de gestión de calidad; promoviendo el uso de las mejores prácticas que apuntan a un alto desempeño organizacional.

El resguardo y la transferencia del conocimiento en la organización, así como también, permitiendo cubrir, basados en la orientación del negocio, necesidades latentes presentes en la empresa tales como: la falta de recursos, programas de aprendizajes, habilidades emocionales y sociales, apegadas a prácticas que hagan posible la superación de dificultades. Teniendo en cuenta los aspectos destacados se estructura la investigación en cuatro capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I, el cual lleva por título El Problema: se desarrolla el planteamiento del problema con su respectiva formulación y sistematización, asimismo se exponen los objetivos, la justificación y la delimitación de la investigación.

Capítulo II, titulado el Marco Teórico: se presentan los antecedentes de la investigación, luego las bases teóricas en las cuales se desarrollan dos variables. Primeramente, la variable gestión gerencial, seguidamente la variable estrategias financieras, las cuales poseen sus respectivos indicadores derivados de las dimensiones; así de esta manera establecer el sistema de variables a niveles conceptuales y procedimentales.

Capítulo III, titulado el marco metodológico, en el cual se detalla el tipo, diseño, la población de la investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de información, la validez y confiabilidad del mismo antes de aplicarlo, también las técnicas de procesamiento y análisis de datos, realizando una descripción general del procedimiento empleado.

Capítulo IV, titulado presentación de los resultados, en el cual se presentan los resultados de las variables, así como el análisis y la discusión que se hacen de los mismos, para luego presentar las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La comprensión del comportamiento humano haciendo vida empresarial, representa un aspecto de interés permanente para los estudios referentes a PYME, en cuanto determina la forma en la cual actúan los seres humanos en torno al alcance de los objetivos institucionales, especialmente en situaciones de competencia en el campo del mercado. En este sentido, según Galán (2018) la competitividad entre organizaciones constituye el verdadero motor de la dinámica organizacional, permitiendo una mayor vitalidad en las relaciones financieras y no financieras que se establecen mundialmente.

En este contexto general, tal como señalan algunos autores como Weston y Copeland (2018) la estructura financiera de diversas organizaciones que se encuentran estratificadas dentro del sector de PYME, han fijado sus estrategias hacia la búsqueda de nuevos mercados, donde la inversión de capitales tenga un régimen de seguridad jurídica sustentable, por esa razón, se toma en cuenta los posibles obstáculos donde el riesgo financiero tenga un menor impacto.

En relación a lo planteado, Tovar y Zambrano (2018) señalan, que la primera variable de este estudio, Gestión gerencial se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año,

y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, siguiendo las nuevas tendencias en materia de innovación gerencial.

En este sentido, dentro de la gestión gerencial se siguen, algunos procesos como fases. En ese contexto, primeramente, para que se desarrolle una gestión de preparación empresarial deben establecerse el seguimiento de una serie de procesos que inician con: pronóstico de posibilidades, preparación empresarial, control de los procesos, organización administrativa, planificación gerencial; ya que permite el cumplimiento de las etapas inmediatas dentro de una organización en cuanto a nivel financiero se refiere.

Ahora bien, como se ha destacado dentro de la gestión gerencial se encuentran las fases, las cuales pueden presentarse como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año, lo cual le otorga una orientación Financiera a largo plazo, donde el análisis y el diagnóstico en torno a la Fijación de Objetivos Financieros mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, según Pérez (2017), se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad, estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad.

Ahora bien, es de importancia señalar que, para lograr estrategias financieras adecuadas, debe haber una correcta aplicación de las etapas de la aplicación, la primera etapa responde a la orientación de la gestión gerencial, la cual se aborda desde la dimensión de descomponer temporal y secuencialmente las

PYME del sector de suministros y construcciones de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, Colombia, en las actividades elementales que se ejecutan a lo largo de su proceso productivo.

Es de importancia señalar que, la finalidad que se persigue es disponer del listado de las actividades desarrolladas, identificándose y definiéndose las actividades que, atendiendo al valor añadido que generan, son necesarias para la ejecución del trabajo de Gestión gerencial, esto es en palabras de Lacombe (2018), el cual también señala la importancia del Informe financiero para una buena gestión. La gestión gerencial como estrategia no puede quedarse en el vacío; esta tiene que estar unida a la acción generando resultados.

En consecuencia, un plan financiero estratégico que no se ejecute en el día tras día de la organización, es un documento más que reposará en los anaqueles de la empresa. El punto de partida según Lacombe (2018) de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias. De igual manera, se requiere la adecuación de los recursos en función del tiempo y disponibilidad, estableciendo patrones de compromiso apegados a determinados valores que permitan el cumplimiento de las aspiraciones de la empresa.

Uno de estos compromisos, se centra en el ofrecimiento de servicios que las PYME del sector de suministros y construcciones, cumplen en la formación de personal administrativo y profesional del más alto nivel que ha hecho posible los más importantes avances de todo el sistema educativo, científico y tecnológico. En consecuencia, y para Higuera (2018) el nivel de desarrollo actual es, en gran medida, resultado de la acción de esas Instituciones. Sin embargo, y en palabras de Killon (2018) a pesar de esos logros, aún continúan presente una multiplicidad de complejos problemas, amenazas, vicios y

dificultades de diferente naturaleza y atribuibles a diferentes causas, que es necesario analizar y superar para que puedan continuar en el cumplimiento de su misión, con el nivel de eficacia, calidad, eficiencia y pertinencia social que en estos momentos la sociedad espera de ellas.

Ahora bien, para lograr estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C, será necesario hacer un diagnóstico para determinar el grado de cohesión alcanzado en cada institución y diseñar las estrategias correspondientes para que todos y cada uno de los integrantes de esa organización (directivos y empleados) internalicen y se identifiquen con la noble misión colectiva de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

De allí que, sea necesario la estrategia siguiendo una serie de indicadores tales como: estrategias de administración y operaciones, estrategias de marketing, estrategias de finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo. En este proceso de orientación, a las PYME del sector de suministros y construcciones les corresponde mirar hacia una nueva perspectiva en su nuevo rol para este siglo. Según Steiner (2018), la aplicación de un pensamiento estratégico en las organizaciones, ha creado diversas opiniones entre los especialistas del tema, en cuanto a su alcance objetivos y funciones.

En el contexto de PYME del sector de suministros y construcciones, Revilla (2018) plantea que la gestión gerencial no intenta bosquejar, el desarrollo de un conjunto de planes estáticos, sino que ésta debe ser concebida como un sistema flexible, dinámico, y sin límites prefijados, en este sentido, también las autoras expresan, que la planificación estratégica no es posible concebirla como un conjunto de planes masivos, sino más bien, es el espacio donde la institución define sus objetivos y metas institucionales, y que los departamentos o unidades que la integran pueden elaborar sus planes

teniendo en cuenta las líneas institucionales, donde se le proporcionan a la dirección el mecanismo para manipular las decisiones políticas y orientar el proceso de presupuesto.

En este sentido, al implementar una evaluación de la estrategia, se debe seguir una serie de elementos como: cuadro de mando integral, auditorías e indicadores de gestión. Es evidente entonces, que, en los actuales momentos, a nivel mundial, en países como Estados Unidos de América, España, México, Brasil, entre otros, se viven situaciones de transformación profunda en el ámbito organizacional.

Dentro de estos cambios también se encuentran las PYME del sector de suministros y construcciones de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, las cuales trabajan con nuevas dinámicas, tanto humanas como administrativas, a fin de brindar mayores facilidades de adquisición a la población ante la crisis económica mundial, conduciéndolas a incluir formas de gestión gerencial como estratégica, con procedimientos participativos para beneficiar no solo a la organización sino también al público en general.

Con base en esta situación, la presente investigación busca explicar la gestión gerencial y su relación con las estrategias financieras en las PYME del sector de suministros y construcciones de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, específicamente la empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S por ello, es conveniente definir los alcances que tienen esas organizaciones en el ámbito de las finanzas, aclarar los métodos de gestión gerencial como de las estrategias financieras que son comúnmente utilizados en ese sector comercial en plazos cortos y establecer los mecanismos requeridos para abordar la toma de decisiones.

Asimismo, se observa la presencia de la desunificación de criterios de trabajos, causando malestar entre sus miembros, reflejado en el trato entre empleados en general, lo cual afecta la situación financiera de las PYME, así como los niveles de productividad y ganancias; esto posiblemente es causado por el poco entendimiento que se debe establecer en una planificación que considere integralmente cada uno de los elementos de la organización.

Tanto las situaciones premeditadas como aquellas que llegan en último momento, las cuales podrían organizarse utilizando criterios propios de la gestión gerencial como estratégica. La realidad expuesta anteriormente, puede traer como consecuencias que la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S no desarrolle planes específicos para manejar las situaciones financieras que se presentan actualmente, afectando sobremanera no solo sus niveles de producción, sino también sus ingresos como empresa.

Para lograr la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C, se debe aplicar elementos organizacionales que se encarguen de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización

Si se reflexiona sobre la empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C, se puede encontrar que específicamente la función asignada a la gestión gerencial, se traduce en una maximización de la riqueza en la empresa y los accionistas de ella; sin embargo es pertinente aclarar que desde la perspectiva del planteamiento sistémico e integral, debe



ser enfocado sin descuidar el nexo y la ligazón que debe existir con las otras áreas de la organización tal como lo que concierne al recurso humano, como riqueza vital y fundamental de la organización. Es decir, y para ponerlo, en otros términos, los responsables de la gestión gerencial, no pueden simplemente enfocarse en la riqueza y utilidades y obviar el proceso de considerar elementos como la satisfacción laboral, personal y humana; se debe propiciar una concepción ecléctica que permita a las direcciones encarar este proceso de una manera técnica pero humana.

Ante esta situación se considera, que, de no establecer una concatenación entre empleados y líderes con capacidades financieras, en pro de direccionarlos hacia la adquisición de la gestión gerencial sustentada en una estrategia financiera. De esta manera se puede evitar que estas no ejerzan un daño ni en las labores ni en cuanto a su desempeño social se refiere, lo que propiciará baja clientela y bajos niveles de productividad. Es por ello que el desarrollo de habilidades para tomar decisiones analizando el contexto, la problemática planteada y aplicando la racionalidad en la creación de múltiples alternativas para escoger la más idónea en la solución esperada. Por las razones descritas se establece esta propuesta de investigación la cual pretende analizar la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira.

### **1.1. Formulación del Problema**

La gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral, es por lo tanto que tomando en

consideración las situaciones descritas, se establece la siguiente interrogante:  
¿Cómo se podrá entender la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira?

## **1.2. Sistematización del problema**

¿Cuáles son los Procesos de Gestión gerencial en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira?

¿Cómo es el proceso de formulación estratégica de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira?

¿Cómo son las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira?

¿Cuáles serán los lineamientos teóricos enmarcados en gestión gerencial para las estrategias financieras la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

## **2.2. Objetivos Específicos**

Describir los procesos de gestión gerencial en la empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

Caracterizar el proceso de formulación estratégica de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

Describir las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

Generar lineamientos teóricos enmarcados en Gestión gerencial para las estrategias financieras la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

## **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde una visión general la presente investigación se justifica, ya que cuando se hacen disertaciones en relación a la variedad de conocimiento existente sobre las formas adecuadas para gerenciar, se comienza a tomar en cuenta aspectos como métodos, estrategias, técnicas de control de recursos, y su relación e incidencia sobre lo que produce la organización.

Ahora bien, desde una figuración social el conocimiento sobre gestión gerencial se considera importante en tanto proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinarán los comportamientos de responsables de PYME, permitiendo, además, introducir cambios planificados.

En las actitudes y conductas de los miembros, como en las estructuras organizacionales de las empresas.

Siguiendo el mismo punto de análisis, desde una expresión económica, se debe considerar que las estrategias financieras tratan principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, las estrategias financieras estudian y analiza los problemas acerca de: la inversión, el financiamiento y la administración de los activos

Por consiguiente, el valor académico de esta investigación, es significativo para el desarrollo empresarial. Pues aportará información sobre la relación entre gestión gerencial y estrategias financieras, lo cual generará conocimientos sistemáticos y objetivos de referencia para el desarrollo como ampliación de líneas de investigación, así como de apoyo para otros investigadores interesados en esta importante área de gerencia empresarial.

En cuanto a la pertinencia metodológica del estudio, es importante señalar que apporto dos instrumentos, uno enfocado en la medición de la gestión gerencial y el otro correspondiente a las estrategias financieras, los cuales forman parte de las herramientas disponibles para la investigación de estas variables en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira. También se utilizan herramientas técnicas y metódicas de varios autores especialistas en las temáticas reseñadas, en lo que se refiere al desarrollo de categorías, las cuales serán punto referencial para investigaciones futuras.

Desde el punto de vista práctico, el estudio se justifica, en tanto las recomendaciones derivadas del mismo aportarán sugerencias para apoyar los cambios en las estrategias sobre gestión gerencial; esto con el propósito de

mejorar la colaboración entre los grupos de trabajo, establecer gestiones más consecuentes, tanto en las necesidades individuales como de los clientes, y otros aspectos apremiantes del ambiente laboral, entre otros. El presente estudio, además, se justifica desde el punto de vista teórico, por la adecuada planeación, ejecución y control de sus actividades, lo que se traduce en la posibilidad de ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades tanto de los prestadores del servicio como de quienes lo reciben.

#### **4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Es importante señalar que la investigación se llevará a cabo en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, específicamente: lapso correspondiente al año 2022 durante los meses de febrero, marzo y abril. Desde el punto de vista temático, el estudio se encuentra en el Programa de Especialización gerencia en finanzas en la Universidad de la Guajira (UNIGUAJIRA), de igual forma el presente estudio se centra en la línea de investigación: finanzas corporativas, que tiene como objetivo Profundizar en los fundamentos teóricos y conceptuales de las finanzas corporativas, que involucren los procesos contables y del Costo.

Por otra parte, la fundamentación teórica de la variable Gestión gerencial consistió en argumentos de autores como: Gitman (2018), Reyes Ponce (2018), Maza Zabala (2018), Klisberg (2019), Chiavenato (2018), Robbins (2019), Weston (2019), normatividad colombiana entre otros. Asimismo, para estrategias financieras, se sustentará a través de los postulados de los siguientes autores: Serna (2019), Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2018), López (2018) y Amoros (2018).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación realizado por Chávez (2021), titulado “Gestión gerencial y desempeño laboral en las empresas consultoras de ingeniería de Valledupar” para optar al título de Doctor en proyectos mención gestión empresarial en la Fundación Universitaria Iberoamericana (FUNIBER) con sede en la ciudad de Bogotá – Colombia. El objetivo de estudio pretendió determinar la relación entre gestión gerencial y desempeño laboral en empresas consultoras de ingeniería de Valledupar, a través de las dimensiones gestión gerencial y desempeño laboral. Soportado en autores como Robbins (2004), Gibson Ivancevich y Donnelly (2018), Strickland (2021), entre otros.

La investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con un enfoque positivista, de tipo descriptiva y de campo, con un diseño no experimental y correlacional. La población estuvo conformada por 404 miembros del personal de las empresas consultoras, consultores asociados, ingenieros eléctricos y trabajos de Colombia. Como técnicas de recolección de datos, se diseñaron dos instrumentos tipos cuestionario, uno para medir la variable gestión gerencial con 25 ítems, otro para la variable desempeño laboral con 24 ítems, con alternativas de respuesta tipo Likert. Para determinar la validez del instrumento, se aplicaron juicios de expertos quienes hicieron las correcciones correspondientes. Se obtuvo un coeficiente de alfa Cronbach de 0,88 para la confiabilidad del instrumento.

Los resultados evidenciaron que en las empresas estudiadas no existe relación entre las dimensiones gestión gerencial y desempeño laboral. Se recomendó llevar a cabo programas de desarrollo profesional y de crecimiento personal para los trabajadores que le permitan identificarse más con la cultura corporativa y mejoren su desempeño.

En relación a los aportes esta investigación, fue de importancia ya que, a través de la teoría planteada, se pudieron tomar autores que permitieron la definición de las dimensiones e indicadores que se utilizaran en la presente investigación; además de ello algunas herramientas que se plantean a nivel metodológico serán de referencia.

De igual modo Morillo (2021) efectuó una investigación titulada: “Gestión gerencial y calidad de servicio en las Cajas de Ahorro y Préstamo de las empresas industriales” para optar al grado Doctoral en Administración en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión gerencial y calidad de servicio en las Cajas de Ahorro y Préstamo de las empresas industriales del estado Departamento del Magdalena. La cual tuvo como dimensiones: Gestión gerencial y calidad de servicio, asimismo se sustentó en los postulados teóricos de Robbins (2004), Kreitner y Kinicki (2003), Zeithaml y Bitner (2021) y Cobra (2021)

Metodológicamente esta investigación se le dio un enfoque cuantitativo de tipo descriptiva correlacional y de campo con un diseño no experimental transeccional. La población estuvo conformada por 57 sujetos, que conformaron un censo poblacional. La técnica de recolección de datos utilizada fue la observación por encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario dirigido al personal administrativo de las instituciones nombradas estructurados con cinco alternativas de respuesta, dicho instrumento fue

validado por 10 expertos en el área de gerencia de recursos humanos; asimismo se determinó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach obteniéndose un valor significativo de 0,84, considerado confiable.

Como principal resultado de la investigación, se analizaron las características de la gestión gerencial y calidad de servicio, de tal manera que orientación a los resultados hacia las personas y al equipo, son ligeramente adecuadas al contexto sociocultural del plantel. Al realizar lineamientos para la optimización de la gestión gerencial y calidad de servicio. Se concluyó que existe una relación positiva altamente calificativa al nivel- 0,01 entre las dimensiones de estudio lo cual implica que la gestión gerencial es adecuada igualmente será la calidad de servicio.

En consideración a las conclusiones realizadas de acuerdo a los objetivos específicos formulados, se recomendó al personal administrativo planes de capacitación un proceso de sensibilización al cambio cultura. Esta investigación resulta compleja, en tanto las bases teóricas fueron de utilidad, para definir algunos aspectos que se trataron las dimensiones e indicadores, además algunos puntos relacionados con la manera de seguir los pasos en una investigación han sido de referencia para guiar esta tesis de grado.

Asimismo Nivar (2021), en su investigación titulada “Estrategias para fortalecer la gestión gerencial en la implantación de indicadores de gestión en empresas automovilísticas” para obtener el título doctoral en administración de la Universidad del Valle, con sede en Cali – Colombia, estuvo dirigida a determinar las estrategias para gestión gerencial en la implantación de indicadores de gestión en empresas de ventas automotrices en el municipio Valledupar; teniendo como dimensiones de estudio gestión gerencial e indicadores de gestión y tomando como referencia los planteamientos de



Robbins (2004), Bateman (2004), Serna (2003), Pacheco (2021), González (2018), Yon (2019), entre otros.

El tipo de investigación tuvo enfoque desde una visión cualitativa lo cual genera una investigación descriptiva de campo con diseño no experimental transeccional. La población estuvo compuesta por 47 empleados del personal de 7 centros de ventas de automóviles, realizándose un censo poblacional. La técnica utilizada fue la observación por encuesta y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario, tipo Likert validados por cinco expertos y por una prueba piloto con una confiabilidad de 0,7865. Los datos obtenidos fueron analizados con estadística descriptiva.

Como resultados del estudio se tiene la existencia de una posición ambivalente en la división del trabajo y la organización de las tareas, la cual resulta negativa para la organización además de una indefinición de la resistencia al cambio, lo cual representa una acción negativa para resolverla por la poca claridad para considerar el rendimiento del personal sobre los recursos utilizados.

Tenido como conclusión de la investigación la observación precisa de la ejecución de operaciones administrativas, por lo tanto, se evidencia la inconsistencia dentro de los encuestados acerca de los indicadores de gestión presentes en las empresas de autos, proponiéndose la Teoría del Kaizen, como estrategia para gestión gerencial en la implantación de indicadores de gestión.

Entre los aspectos que se destacan en esta investigación, que pueden ser de utilidad para el trabajo propio se encuentra el desarrollo de diversas teorías propuestas por autores, los cuales permitieron la definición de la variable con sus respectivas dimensiones e indicadores, a fin de construir las bases teóricas que conformarían la investigación.

Entre tanto Ferrer (2019), realizó una investigación titulada “Gestión gerencial y calidad de vida en empresas del sector alimentario” para optar al Doctorado en administración en la Universidad del Norte de la Ciudad de Barranquilla – Colombia. El estudio estuvo enfocado en describir la relación existente entre gestión gerencial que puede ejercer el líder de empresas del sector alimentario, para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. El estudio presenta dos dimensiones Gestión gerencial y calidad de vida. Para su estudio tomó como bases teóricas las investigaciones de Pierre (2021), Junis (2018), Maxwel (2021), Harrys (2021), entre otros.

El enfoque investigativo es de carácter cuantitativo, lo cual genera un tipo de investigación descriptiva correlacional, asimismo se tomó como población y muestra a 36 gerentes de las diferentes oficinas de la región. La recolección de la información se efectuó a través de dos instrumentos tipo cuestionario con 53 ítems, para cada una de las dimensiones en una escala tipo Likert de cinco (5) alternativas, para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el método de Alfa Cronbach, resultando la validez de 0.86 para el instrumento de gestión gerencial y de 0.84 para calidad de vida.

Los resultados arrojaron alta tendencia con respecto a la importancia de la gestión gerencial, así como una correlación significativa con un 0.867 en la escala de Kendall. Asimismo, determinaron que existe un estilo de liderazgo con tendencia a transformarse en beneficio de las necesidades del trabajador y en cuanto a la calidad de vida.

Como conclusión de la investigación se puede expresar que al frente de estas organizaciones exitosas se distinguen individuos proactivos, quienes utilizando todos los recursos, métodos, técnicas y procedimientos posibles, las conducen hacia el éxito, es por esta razón que cuando se trata del sector organizacional, resulta innegable su relación directa con la dinámica social, por

tanto para que la organización pueda estar a la par de la realidad del contexto, debe involucrarse insertando aspectos propiciadores del desarrollo de la calidad de las organizaciones empresariales en las actividades planificadas, razones que motivan a la realización de diagnósticos para conocer cómo la organización ha respondido a las exigencias del espacio donde se desenvuelve.

En relación a los aportes de este trabajo para la investigación actual se observó que las autoras, destacan como objetivo específico los aspectos de la gestión gerencial destacando especialmente aquellos de carácter verbal utilizados para incentivar a los trabajadores al alcance de la productividad, aspecto que se considera importante para nutrir los indicadores de las bases teóricas que se derivarán de este punto.

Para finalizar con la variable Gestión gerencial Martínez en el año (2019) realizó una investigación titulada: “Gestión gerencial y tipos de estrategias financieras en instituciones culturales” para obtener el título de Doctorado en ciencias administrativas y económicas por la Universidad del Norte en Barranquilla – Colombia.

El objetivo fundamental del estudio, consistió en determinar la relación entre gestión gerencial y los tipos de estrategias financieras en instituciones, relacionadas con actividades culturales en la ciudad de Valledupar. Teniendo como dimensiones de estudio la gestión gerencial y las estrategias financieras, para lo cual estructuró un marco teórico sustentado en los planteamientos de autores como Robbins (2018), Garaway y Malpica (2021), Hawkins, Siliceo, Casares y González (2021), Chiavenato (2021), entre otros.

El enfoque epistémico utilizado para el estudio fue positivista lógico, derivando en una metodología caracterizada por un tipo de investigación descriptiva

correlacional y de campo con un diseño no experimental transeccional correlacional. La población y muestra estuvo conformado por 3 instituciones ubicadas en el municipio Valledupar. Como instrumento de recolección de datos, se utilizaron dos cuestionarios simples conformados por sesenta y dos ítems (62) cada uno con opciones de respuesta tipo escala. Para determinar su validez fueron sometidos al juicio de cinco expertos (5) y al análisis discriminatorio de ítems. La confiabilidad se realizó a través del coeficiente de Cronbach, obteniéndose como resultado un  $r_{tt} = 0.99$ , para el instrumento de gestión gerencial y  $r_{tt} = 0.97$ , para los instrumentos de tipos de estrategias financieras.

De todo lo antes expuesto, se deduce como conclusión la gran necesidad que existe de comenzar a dar pasos afianzados hacia el futuro, que permitan, afianzar la gestión gerencial y tipos de estrategias financieras en instituciones culturales en un estado armonioso entre el sustento teórico y la práctica llevada a cabo dentro del proceso, que tan desiguales se encuentran, y esto se cimenta bajo la estrategia gerencial que admite que los gerentes de las organizaciones puedan cambiar su actitud y desarrollar las habilidades del gerente.

En relación a los aportes de este trabajo, puede plantearse que la misma resulta de gran valor pues en sus objetivos específicos pretende desarrollar la influencia de la gestión gerencial para la consolidación de las estrategias financieras, lo cual permitirá fortalecer las dimensiones planteadas por la investigadora responsable del estudio. Los aportes de este trabajo para la investigación propia, fueron de relevancia para la construcción de la variable, así como, el establecimiento de comparaciones entre la teoría con la realidad.

En relación a la variable estrategias financieras se tiene primeramente a Barreto (2021), quien presentó un trabajo titulado “Estrategias financieras para

la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación”, para optar al grado Doctoral en administración por la Universidad del Norte de la Ciudad de Barranquilla – Colombia.

El propósito, se enfocó en la construcción de una teoría de estrategias financieras, para la gerencia humana en el contexto de las organizaciones empresariales creadas a partir de las experiencias de un grupo de lideresas consideradas exitosas y dedicadas a este campo. Las dimensiones de la investigación fueron Estrategias financieras y gestión del conocimiento. El estudio se fundamentó teóricamente en la racionalidad epistemológica cualitativa de Crosby y Strauss (2021), Robbins (2018), Garaway y Malpica (2021), Hawkins, Siliceo, Casares y González (2021), Chiavenato (2021), entre otros.

En enfoque epistémico fue positivista y el nivel de la investigación descriptivo-explicativa, generando un tipo descriptivo-correlacional con diseño de campo no experimental transaccional descriptiva. La muestra de estudio estuvo conformada por nueve (9) gerentes y noventa (90) empleados. Se aplicó la técnica de la observación directa, el tipo de instrumento, fue el cuestionario estructurado para ser aplicado a los sujetos que conforman la muestra de estudio. Los instrumentos pasaron por el proceso de validación aplicado por cinco expertos, quienes aportaron sugerencias; para la obtención de la confiabilidad se aplicó la fórmula de Alpha Crombach obteniéndose un resultado de un 0.86.

Como resultados de la investigación se pueden presentar que tanto, los empleados que se desenvuelven en el siglo XXI sienten la necesidad de realizar una mejor tarea en el desarrollo del liderazgo en sus propias organizaciones, lo cual significaría el fortalecimiento de los niveles de relaciones interpersonales y por tal motivo el aumento de las estrategias

gerenciales. Ante esto no escapan las organizaciones del sistema, ya que dentro de ellas se hacen necesarios líderes que se anticipen a los cambios y transformaciones

Ahora bien, como conclusiones de la investigación, se tienen que la Estrategias financieras para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación, se ha concebido como herramienta fundamental la constitución de una planificación de las organizaciones empresariales innovadoras, la cual se sustenta en unas estrategias gerenciales, cimentadas bajo los parámetros conductuales, cognitivos y afectivos, pues debe adaptarse a cambios imprevistos; requiriendo de responsabilidad para hacer cumplir los procesos

Por otro lado, Zárraga (2021), diseñó una investigación titulada estrategias financieras y gestión gerencial en instituciones educativas, para optar al grado doctoral en administración educativa por la universidad de los Andes de Bogotá – Colombia, la investigación tuvo como propósito, analizar la estrategias financieras y gestión gerencial en la I y II etapa de educación básica del circuito escolar Nro.1 del municipio Valledupar. El estudio tiene como dimensiones la estrategias financieras y gestión gerencial, así como el fundamento teórico basado en: Finol, Pelekais y Vallejo (2019), Varela y Salgado (2019), Valdez (2019), Carrera (2019), Santos (2021), Herrera (2021), Robbins (2019), Gibson (2021), Chiavenato (2021)

El enfoque investigativo fue de carácter positivista, y de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental. La población estuvo constituida por 63 docentes y 15 directivos de las escuelas Maestra Ofelia Albuja, Balmiro León” “Las Peonías” “Bella Esperanza” “Brisas del Norte” “Jesús de Nazareth”. Para la recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios dirigidos al personal directivo y docente conformado cada uno por 60 ítems y cuatro alternativas de

repuestas, el mismo fue validado mediante la técnica juicio de expertos, su confiabilidad 095, calculada mediante la fórmula Alfa de Cronbach.

Como resultado del análisis investigativo se presentan herramientas proporciona las estrategias financieras y la gestión gerencial las cuales son un medio sistemático para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identificar las oportunidades y amenazas, que determina la naturaleza y el rumbo de una organización.

Como conclusiones se destaca que las estrategias financieras y la gestión gerencial en el sector educativo exigen responsabilidades que deben ser cumplidas, a fin de generar un modelaje en su personal para que también se desempeñe con responsabilidad; estas acciones organizacionales hacen que los líderes con características gerenciales se apoyen en diversas estrategias que consideren la personalidad, habilidades y desempeño de los empleados

Como aporte del antecedente se analizan los objetivos específicos; en el primer objetivo específico, al destacar los estilos de estrategias financieras que se pretenden desarrollar en las bases teóricas; a pesar de no relacionarse la población teniendo en cuenta, que estas fueron lideresas de instituciones productivas, pueden establecerse comparaciones en cuanto al comportamiento.

El trabajo de Zuloaga (2021), titulado: Gestión gerencial y estrategias financieras en el personal administrativo de Instituciones Universitarias, presentada en la Revista Formación Gerencial disponible en REDALYC. El propósito de este trabajo se orientó, en relacionar la gestión gerencial con las estrategias financieras del personal administrativo que labora en la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia. El basamento teórico se apoyó en las teorías de Brunet (1999), Gibson y otros (2018), Davis y

Newstrom (2018) para la dimensión gestión gerencial y Dolan, Schuler y Valle (1999), Dolan, García y Diez (2018), Mager (2003), Chruden y Sherman (1999), para la dimensión estrategias financieras.

Desde el punto de vista metodológico el presente trabajo se enmarca en un enfoque positivista, con un tipo de investigación descriptivo-correlacional, de campo, y se realizó bajo un diseño no experimental-trasversal, con una población finita de 53 empleados administrativos y una supervisora de 12 docentes con cargos directivos que evaluaron el rendimiento del empleado administrativo, y a los cuales se les aplicó los cuestionarios escala tipo Likert para gestión gerencial y estrategias financieras, teniendo como resultado un Alfa de 0.89 para la dimensión Gestión gerencial y un Alfa de 0.97 para la dimensión Estrategias financieras obteniendo una alta confiabilidad el instrumento.

Como resultado se plantea que existe una baja correlación entre ambas variables. Se recomienda, Implantar programas de capacitación, mejorar la remuneración y los beneficios de los trabajadores, así como, la gestión supervisora en lo que se refiere al reconocimiento de los empleados por el buen desempeño en sus funciones. Diseñar programas de evaluación de las estrategias financieras y aplicarlo en forma periódica con el fin de detectar los problemas que se presentan en el desempeño de los trabajadores e iniciar estrategias que permitan mejorarlo continuamente.

Como conclusión se puede aportar que la relación entre ambas dimensiones tiene incidencia sobre la estrategia gerencial, el cual ha sido considerado por la gerencia como un factor importante para el logro de las metas de toda organización. Por consiguiente, esto también sucede en el sistema organizacional el cual cumple propósitos administrativos, donde se hace necesario generar compromisos para alcanzar su visión y desarrollar su



misión. En base a los planteamientos de este trabajo, los aportes se dirigen hacia las bases teóricas porque presenta de manera resumida la definición de estrategias financieras y su importancia dentro de una institución. En cuanto, a la forma en cómo fue tratada la población resulta innegable que algunos aspectos son de valor ya que se trabajan en instituciones universitarias como las escogidas para este estudio, lo cual permitirá hacer comparaciones en los resultados.

Continuando con los antecedentes se expone nuevamente la variable estrategias financieras en la cual Antúnez (2019), presentó una investigación titulada la estrategias financieras y cambio planeado en las empresas cooperativas del sector servicios, para obtener el título de Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la cual por convenio con Universidad Sergio Arboleda tiene sede en la ciudad de Bogotá – Colombia.

El propósito del presente estudio fue determinar la relación entre las estrategias financieras y su influencia en el cambio planeado en las empresas cooperativas del sector servicios que operan en el Departamento del Magdalena. Teniendo como dimensiones principales estrategias financieras y cambio planeado. El sustento teórico de esta investigación, estuvo representado en autores como Gimmins (2021), Chiavenato (2018), Robbins (2021), Molero (2019), entre otros.

Metodológicamente la investigación presenta un enfoque cuantitativo, con un tipo descriptivo correlacional sustentada en un diseño de campo de tipo no experimental. La población estuvo conformada por 129 sujetos (25 gerentes de nómina mayor y 107 líderes de nómina menor). A los cuales se le aplicó una técnica de investigación tipo encuesta, basados en un cuestionario de sesenta y cinco (65) preguntas cerradas. La validez de los instrumentos se

determinó a través de la técnica de juicios de expertos se aplicó el coeficiente de Alpha Cronbach obteniéndose como resultado 0.96, para el primero y 0.99 para el segundo respectivamente, además del cálculo de la validez discriminante.

Como resultado principal de la investigación se puede señalar que las estrategias financieras y el cambio planeado no se producen de forma aislada, son los gerentes dedicados y eficientes los que la promueven mediante el establecimiento de metas, objetivos claros. De tal forma que todas las acciones que realiza el gerente con características gerenciales constituyen las estrategias que él mismo desarrolla en las organizaciones, con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar las estrategias gerenciales entre el personal de las mismas, apoyándose en los factores que determinan estos aspectos.

Como conclusión se observó, que la estrategias financieras y cambio planeado no es operativa también se evidencian ausencias constantes de los empleados quienes a su vez planifican de manera aislada, lo que indica que no se comparte una visión institucional que permita el refuerzo de un compromiso apegado a sentimientos de afecto e identidad con la labor ejecutada.

Se consideró como aporte valioso para la definición de la variable, pues algunos autores presentados en las bases teóricas, coinciden con algunos aspectos destacados en las ideas iniciales de este trabajo, pues en la medida en la cual las gerentes asuman sus cualidades positivas y se orientan hacia una práctica de las estrategias financieras centrado

De igual forma se presenta el trabajo de Fuenmayor (2020), titulado: Clima organizacional y Estrategias financieras en el personal administrativo de Instituciones Universitarias, presentada en la Revista Formación Gerencial

disponible en REDALYC. El propósito de este trabajo se orientó, en relacionar el clima organizacional con las estrategias financieras del personal administrativo que labora en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Colombia.

El basamento teórico se apoyó en las teorías de Brunet (1999) para la variable clima organizacional y Dolan, Schuler y Valle (1999) para la variable Estrategias financieras. El tipo de investigación fue descriptiva-correlacional, de campo, y se realizó bajo un diseño no experimental-trasversal, con una población finita de 53 empleados administrativos y una supervisoría de 12 docentes con cargos directivos que evaluaron el rendimiento del empleado administrativo, y a los cuales se les aplicó los cuestionarios escala tipo Likert para clima organizacional y Estrategias financieras.

Dichos cuestionarios fueron contruidos con escala de cinco alternativas de respuestas (5) Totalmente de acuerdo, (4) Medianamente de acuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (2) Medianamente en desacuerdo, (1) totalmente en desacuerdo, los cuales fueron sometidos a un proceso de validez de contenido por 10 expertos, se aplicó una prueba piloto y análisis discriminante de ítems, asumiendo una  $\alpha$  crítica para 0.08 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05 para ambas variables, confiabilizados a través del estadístico de Alfa de Cronbach obteniéndose como resultado 0.97 para el instrumento clima organizacional y 0.95 para Estrategias financieras respectivamente.

El análisis de los datos fue realizado utilizando la estadística descriptiva de medidas de tendencia central y frecuencia absoluta y porcentual, obteniéndose que según la percepción del empleado administrativo en la Facultad de Arquitectura se presenta un clima sistema III ó Consultivo y el rendimiento a

nivel con tendencia baja, con correlación de Rho de Spearman para medir la relación entre variables la cual fue de 0.17 no significativa y baja.

Se concluyó que existe una baja correlación entre ambas variables. Se recomienda, Implantar programas de capacitación, mejorar la remuneración y los beneficios de los trabajadores, así como, la gestión supervisoria en lo que se refiere al reconocimiento de los empleados por el buen desempeño en sus funciones. Diseñar programas de evaluación de las estrategias financieras y aplicarlo en forma periódica con el fin de detectar los problemas que se presentan en el desempeño de los trabajadores e iniciar estrategias que permitan mejorarlo continuamente.

En base a los planteamientos de este trabajo, los aportes se dirigen hacia las bases teóricas porque presenta de manera resumida la definición de Estrategias financieras y su importancia dentro de una institución. En cuanto, a la forma en cómo fue tratada la población resulta innegable que algunos aspectos son de valor ya que se trabajan en instituciones universitarias como las escogidas para este estudio, lo cual permitirá hacer comparaciones en los resultados.

También de la Revista Arbitrada Formación Gerencial disponible en REDALYC, se seleccionó el artículo de Vargas (2020): Evaluación de las estrategias financieras de los trabajadores del departamento de producción de la empresa PROLECHE en el departamento de Cundinamarca. La investigación estuvo dirigida a evaluar las estrategias financieras de los trabajadores del departamento de producción de la empresa PROLECHE en el departamento de Cundinamarca. Basándose en los planteamientos de Chiavenato (2020) el tipo de estudio fue descriptivo, prospectivo, de campo y aplicado.

El diseño fue no experimental transaccional descriptivo. La población estuvo conformada por el personal supervisorio y obrero de la empresa, realizándose un censo poblacional. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario validado en su contenido por jueces expertos y con una confiabilidad de 0.82. Este instrumento aplicado a toda la población y analizado con estadísticas descriptivas.

Los resultados indicaron que tanto los supervisores como obreros presentan fortalezas que les facilitan contar con habilidades conceptuales, técnicas y psicológicas para desempeñarse en el cargo, sin embargo, evidencian limitantes que denotan la necesidad de introducir adiestramiento por parte de la empresa, pues ello afecta las estrategias financieras. Los supervisores denotaron que realizan funciones administrativas y que son entrenados para ello, contrariamente a lo que sucede con los obreros. Al identificar los factores que generan impuntualidad, incumplimiento y ausentismo laboral en los trabajadores del departamento de producción de PROLECHE, se determinó que predominan los problemas familiares y de orden personal.

En relación a las consecuencias de estas situaciones, se obtuvo que los problemas que se le han presentado producto del incumplimiento en el trabajo, incluyan la inestabilidad, amonestaciones y problemas con el supervisorio. Como se evidencia, esto afecta la actuación del personal en la empresa y la estabilidad del trabajador en su campo laboral, siendo factores que afectan las estrategias financieras, recomenzándose realizar el adiestramiento requerido para mejorar la actuación del personal.

El trabajo presenta como aporte información propuesta por Chiavenato (2020), que permite ahondar en puntos básicos de la Gerencia de Recursos Humanos que nutrirán las bases teóricas de este trabajo. En relación a la metodología de trabajo, el tipo de estudio presenta características descriptivas, de campo

y aplicada, aspectos que se aplicarán dentro de la investigación en el sentido de la metodología.

De interés fue el estudio de Rodríguez (2020) que llevó por título: Estilos de Liderazgo Gerencial y su relación con las estrategias financieras de los Empleados Administrativos de una Empresa Industrial y Servicios; para obtener el título de Magister en Administración en la Universidad del Externado de Colombia. El propósito de este trabajo fue establecer la relación entre el estilo de liderazgo y las estrategias financieras de los empleados administrativos de una empresa dedicada a la producción, distribución e instalación de gabinetes de cocina y línea blanca.

Para tal efecto se realizó una investigación descriptiva, de campo, transversal y prospectiva, bajo un diseño no experimental, transeccional y descriptivo correlacional. Se asumió como población al conjunto conformado por los 8 gerentes de la fábrica y los 31 empleados administrativos bajo su supervisión, y por ser ésta una población finita, de relativo bajo número de elementos y de fácil acceso para las investigadoras, se trabajó con un censo poblacional.

Se diseñaron 2 cuestionarios tipo escala, con 5 opciones, de respuesta, para medir tanto la percepción que tienen los empleados de estilo de liderazgo de sus respectivos jefes, como para que éstos estimaran las estrategias financieras del personal a su cargo. El primero de ellos, conformado por 72 ítems y el segundo por 30 reactivos. La validez fue determinada mediante el juicio de los expertos y el análisis discriminante por ítem; mientras que la confiabilidad fue calculada por el coeficiente de Cronbach, estimándose éste en 0.87 para estilos de liderazgo y 0.96 para Estrategias financieras.

Los datos fueron procesados electrónicamente, concluyéndose que el estilo de liderazgo se ubica entre los límites de auténticamente democrático y pseudo

democrático, mientras que las estrategias financieras de los empleados pudieron considerarse a nivel, es decir, éstos cumplen con los requisitos mínimos de su puesto de trabajo, no se encontró prácticamente correlación entre las dos variables, ya que el coeficiente de Pearson se determinó en -0.004, lo que indica una correlación inexistente.

La presente investigación es de interés para las investigadoras, primeramente, porque se relaciona la variable Estrategias financieras con aspectos, que no habían sido considerados, lo cual nutrirá la construcción teórica de esta investigación. Asimismo, la metodología de trabajo es muy similar a la planificada por las autoras responsable de este estudio por lo cual se tomarán referentes para la construcción de esta sección, además de ello los referentes metodológicos facilitarán la construcción de las preguntas

Finalizando de esta manera los antecedentes, Suárez (2020) con su tesis: Estrés y Estrategias financieras de los trabajadores, la cual fue presentada en la Universidad Simón Bolívar para obtener la maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Con el objetivo de determinar la relación entre el estrés y las estrategias financieras en los trabajadores, bajo el enfoque teórico de Gibson y otros (2014), Davis y Newstrom (2018), Dolan, García y Diez (2018), Mager (2003), Chruden y Sherman (1999), entre otros, se realizó una investigación de tipo descriptiva, correlacional, con un diseño no experimental.

La población estuvo representada por los trabajadores que laboran en las oficinas administrativas municipales del, estando constituida por un total de 62 personas. Para recoger la información se elaboraron dos instrumentos, los cuales fueron validados por expertos y se determinó la confiabilidad mediante el método de partición por mitades, dando como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0.72 para el instrumento sobre estrés y de 0.82 para el instrumento sobre Estrategias financieras.

El análisis de los resultados permitió concluir: los trabajadores de las oficinas administrativas municipales, presentan como factores más estresantes los ambientales, seguidos por factores individuales y por factores organizacionales; presentan síntomas fisiológicos, psicológicos y de comportamiento en un alto nivel, se caracterizan por dos tipos de personalidad identificadas como tipo A y tipo B, con características particulares cada una de ellas que las diferencian, asimismo.

Existe un moderado nivel de eficiencia y eficacia en dichas instalaciones, así como un moderado nivel de rendimiento en el trabajo. Finalmente, se concluye que existe una alta relación estadísticamente significativa entre el estrés y las estrategias financieras en los trabajadores de las oficinas administrativas municipales. Se realizaron las recomendaciones pertinentes.

Culminando los aportes de este trabajo, se toman algunos aspectos de las bases teóricas que permitirán fortalecer las dimensiones e indicadores al momento de construir el trabajo. También para la metodología, se tomaron elementos para la construcción futura de los cuestionarios ya que las características aplicadas se asemejan a las planificadas para el estudio propio, a pesar de guardar similitudes en cuanto a la población.

## **2. BASES TEÓRICAS**

### **2.1. Gestión Gerencial**

La gestión gerencial es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, para la supervivencia de las empresas; su aplicación requiere de personal capacitado o con experiencia en materia financiera en áreas de interés empresarial, pero adaptado a los procesos que se correspondan a la empresa. Al respecto, Guerra (2018, p. 355), define la



gestión gerencial como “la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas”.

En consecuencia, la gestión gerencial es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas o financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo dentro de un plazo determinado. Por su parte, Weston (2019, p. 254) plantea que la gestión gerencial “implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia”, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

En relación a este aspecto, el objetivo final de esta planificación es un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear objetivos a cumplir, es decir, los posibles y los óptimos, para ser evaluados con posterioridad. Otros autores como Farazo (2019) la define como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último, comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

También se puede decir que, la gestión gerencial en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados:

planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La gestión gerencial a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Bajo estos enfoques, la gestión gerencial tiene la orientación de prever el futuro inmediato con visión estratégica y tomando el largo plazo como fórmula de proyección.

Si es para el futuro, el futuro seguro y cómodo que usted desearía obtener para usted y sus seres queridos. Al planear para ese futuro, indica Frank (2018), se empieza por los objetivos, identificando las cosas que la empresa desearía permitirse comprar, lo que costarían y cuándo necesitaría el dinero para pagarlas. Las personas, a diario, buscan administrar bien su dinero, pero pocos elaboran una planificación para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo, con el fin de obtener una rentabilidad. Por ello, indica Lincoyan (2019, p. 238), que la gestión gerencial “es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones.

Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos”. Al respecto indica Gitman (2018), al elaborar un plan financiero, el empresario crea un registro escrito de sus objetivos y las maneras en las que planea convertir dichos objetivos en realidades. Por ello, se debe empezar escribiendo todas las cosas que desea alcanzar financieramente, organizándolas según orden de importancia. Un plan financiero es más que una lista de deseos.

Después de dedicar tiempo a expresar lo que desea desde el punto de vista financiera, necesitará desarrollar una estrategia que ayude a obtener dichos objetivos. Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; señala Rodner (2018), éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de la situación financiera de la empresa, sea el

financiamiento o la inversión, solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos.

Tomando en cuenta todo estos positivos como negativos, se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación, estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa. Por tanto, es importante destacar que la gestión gerencial son un arma fundamental con la cual cuentan las empresas durante los procesos de toma de decisiones. Por esta razón, la mayoría de ellas asumen muy en serio la gestión gerencial dedicándole la mayoría de los recursos disponibles.

El objetivo principal que posee la misma, es la realización de un plan financiero el cual se encarga de detallar y describir la estrategia financiera que llevará a cabo la empresa; además suelen hacerse proyecciones a situaciones futuras, basadas en los diferentes estados contables y financieros de la empresa; así como en sus necesidades y procesos específicos.

Desde la perspectiva de Ullman (2018), la gestión gerencial en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, ya sean estos posibles u óptimos, para que, de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad si bien la obtención de estas estrategias de Gestión gerencial es el objetivo final de la misma. Esto no se obtiene mediante a observaciones vagas de las situaciones financieras de la empresa ya que solo se presenta luego de un extenso y arduo análisis de la totalidad de los efectos.

En torno a la gestión gerencial desde este enfoque, acota Weston y Copeland (2018, p. 189), “es importante que estas decisiones sean tomadas en conjunto y nunca separadamente ya que esta situación podría ser motivo de serios

problemas de desacuerdo y convivencia entre los ejecutivos directores de la toma de dichas decisiones, al no tener en cuenta decisiones que pueden llegar a traer consecuencias, que afecten a otros sectores de la empresa. Es por eso que todas las personas encargadas de la gestión gerencial de una empresa, son conscientes de que no existe un plan perfecto”. En torno a este postulado de las autoras citado, se debe tratar de realizar todas las modificaciones que sean necesarias, también es importante que la persona encargada de la gestión gerencial debe ser cuidadosa, en no involucrarse demasiado con los pequeños detalles que siempre suelen presentarse en los registros de finanzas de una empresa.

Esto se debe a que, prestando mayor atención a los pequeños detalles, muchas veces se pueden pasar por alto ítems que resultan ser de una gran importancia dentro de la estrategia de Gestión gerencial. Para los autores citados la gestión gerencial son un proceso de estimar la demanda de recursos, tales como compras, activos, mano de obra, ventas, entre otros, teniendo como base las distintas alternativas posibles para alcanzar las metas, auxiliándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas. Por ello, indica Gitman (2018), que son tres los elementos clave en el proceso de Gestión gerencial:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. El control de los procesos, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la gestión gerencial interna; sino que

forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Finalmente, las autoras de esta investigación consideran que el objetivo de la gestión gerencial es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero, su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. Por ello, es indispensable contar permanentemente con un capital de trabajo como recurso indispensable en el desarrollo de las operaciones financieras.

### **2.1.1. Procesos de Gestión Gerencial**

La gestión gerencial, a juicio de Poch (2018), son un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades con los recursos. En ese sentido, constituye una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos como objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen, como los requerimientos para lograrlo.

También, se puede decir que la gestión gerencial son un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro. Por esta razón para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo; por ello, al ser llevada a cabo a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

En esta línea, agrega Gómez (2018), que la gestión gerencial son un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la

supervivencia de la empresa; aspecto que deben ser considerados desde el diagnóstico mismo para evitar posibles fracasos. Al respecto de estas definiciones, las autoras responsables de este trabajo de investigación consideran que la planificación de preparación empresarial permite llevar un control detallado de cada una de las actividades de la empresa.

#### **2.1.1.1. Pronóstico de Posibilidades**

Este aspecto representa una etapa importante en el proceso de planificación de las finanzas utilizando la gestión gerencial, a juicio de Dessler (2018, p. 254), el pronóstico de posibilidades “es la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y por lo general es provista por el administrador financiero al departamento de comercialización”. Por eso, uno de las más importantes responsabilidades del tesorero es la administración de las fuentes y de las aplicaciones de fondos.

No solamente debe estar seguro de que hay efectivo disponible para satisfacer las necesidades de preparación empresarial, sino que también debe programar a la administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo vía expansión o la adquisición de capital. De allí que la herramienta para este análisis es el estado de origen y aplicación de recursos según lo señala Amat (2019) son:

1. Provenientes de las operaciones (ingreso neto + depreciación).
2. Disminuciones de activos de preparación empresarial (excluyendo el efectivo.)
3. Aumentos de pasivos de preparación empresarial.
4. Disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.
5. Aumentos de la deuda a largo plazo.
6. Venta de acciones preferentes o comunes.

## Aplicaciones

1. Dividendos.
2. Aumentos de activos de preparación empresarial
3. Disminuciones de pasivos de preparación empresarial.
4. Aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo.
5. Disminuciones de deudas a largo plazo.

Ahora bien, dentro de lo concerniente a la gestión gerencial resulta de interés considerar la categoría de Cash-Flow, que según la definen Berry y Parasuraman (2019, p. 48), es el “Estado financiero que muestra el origen de los fondos que tendrá una empresa, así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos”. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones en el año inmediato anterior.

Para el Estado de situación financiera o balance proforma se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general pro forma, probablemente, el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación. Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas. Para las investigadoras responsable de este trabajo, realizar un pronóstico de posibilidades usando la gestión gerencial, permite establecer a los líderes de la organización como empleados posibles metas

### **2.1.1.2. Preparación Empresarial**

Este aspecto representa uno de los más necesarios en el proceso de Gestión gerencial. Por consiguiente, refiere Gómez (2018), la preparación empresarial implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa. Para este

autor, consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

La gestión gerencial señala Gitman (2018) permite determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos según los estados financieros pro forma, estado de resultados y balances proyectados. Esta cuantificación es la que permite desarrollar estrategias de inversión, en el caso de que se obtengan excedentes y estrategias de financiamiento en los casos donde se proyecta un déficit, considerando posibles amenazas para la empresa como tal. En la actividad de preparación empresarial, interpreta las autoras citado, se presentan una serie de eventos y deducciones que crean flujos de entradas o salidas de efectivo, las que están desfasadas porque el pago de efectivo no se realiza, al mismo tiempo que se recibe el efectivo y son inciertos porque las ventas y los costos futuros no pueden predecirse con exactitud.

En relación al ciclo de efectivo, Cárdenas y Nápoles (2019) señalan que es el periodo desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta. En efecto, la mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren financiamiento para los inventarios y para las cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea el ciclo de efectivo, más financiamiento se requerirá. Entre más corto sea el ciclo de efectivo menor será la inversión en inventario y cuentas por cobrar y por consecuencia el total de activo rotará más.

Este ciclo depende del ciclo de inventario, de cuentas por cobrar o de cuentas por pagar; si crecen los de inventario o cuentas por cobrar aumenta el de efectivo con tendencia a disminuir si la empresa puede diferir el pago de las cuentas por pagar. El ciclo de conversión de efectivo puede usarse para trazar políticas de inversión en activos circulantes, partiendo de que la política de



capital de trabajo se refiere a dos aspectos básicos: definir el nivel apropiado de activos circulantes y la forma en que estos serán financiados.

Por lo tanto, en opinión de las autoras responsable de este trabajo, es una herramienta fundamental en la gestión gerencial de preparación empresarial, ya que este permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo así como el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos, cabe destacar, que la mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo, entre otros

### **2.1.1.3. Control de los Procesos**

La planificación y control integral de procesos, se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar; esta actividad, es común en las empresas dedicadas a la productividad comercial o industrial, según Weston (2019), se refiere a la preparación de estados financieros pro forma los cuales se obtiene por medio de los estados financieros proforma, donde se muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social; así como cualquier otro proceso previsto que se relacione con la naturaleza específica de la empresa.

El proceso de control de los procesos se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance. Para las autoras en referencia, la elaboración de tales estados requiere de la utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo Cabe señalar que esta actividad, refiere Van Horne (2019), ayuda a la administración para determinar las acciones a tomar con la finalidad de lograr ciertos objetivos, las cuales deberían ser suficientes para remunerar al capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo cada empresa, se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas utilidades. Según Franklin (2019), las utilidades obtenidas por la empresa que no se han capitalizado o distribuido a los accionistas son conservadas en la empresa, y por tanto, forman parte del capital contable.

Constituidas por disposición de la escritura constitutiva de la empresa o por acuerdos de asambleas de accionistas. Utilidades retenidas pendientes de aplicar. Es la parte de las utilidades retenidas que no ha sido aplicada con un fin específico y consiguientemente se encuentra libre. Para las investigadoras responsable de este trabajo, resulta importantísimo que se establezcan las estrategias más adecuadas para controlar los distintos procesos.

#### **2.1.1.4. Organización Administrativa**

Organizar es uno de los elementos del proceso total de planificación, siendo considerado esencial pues ordena y dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas. Cuando la acción o estrategia está planificada debe organizarse, se enfoca a medir las ciencias gerenciales, materiales, equipos necesarios, por tanto, la formulación del presupuesto se traduce en el acto de medir costos de los medios para ejecutar una acción planificada. Esta acción debe ser discutida, pesada y aprobada en el presupuesto anual considerado dentro de la estructura empresarial.

En este sentido, debe tenerse en cuenta que el presupuesto contiene evaluados y cifrados tanto los fines u objetivos como los medios para alcanzarlos que definen, ambos, toda política a cualquier nivel, representa la comparación entre ingresos y gastos, ordinarios y extraordinarios, y atribuye responsabilidades toda vez que los miembros de la empresa aceptan las cifras de objetivos previstos a alcanzar no utilizando más que los medios cuantificados.

Según Cárdenas y Nápoles (2019) explican que la administración del efectivo (caja y bancos) es uno de los temas más importantes del presupuesto financiero, o como lo denominan algunos autores, presupuesto de efectivo o de tesorería debido a que es uno de los principales problemas a las que normalmente se enfrenta un administrador, contralor o gerente de tesorería. Los términos “liquidez” y “rentabilidad” se refieren a optimizar resultados, con los cuales los ejecutivos de finanzas no deben estar familiarizados si no que deben buscar e inventar técnicas que les permitan lograr los mayores beneficios a la administración de recursos disponibles.

El dinero de países con alta inflación pierde paulatinamente su poder adquisitivo, a la vez que las devaluaciones ocasionan quiebras de muchas organizaciones, por lo tanto, por ser el recurso más difícil de administrar. En sentido dinámico el término que proviene de Cash Flow es “Flujo de Caja” y puede definirse según Cárdenas y Nápoles (2019) como: “los movimientos internos de fuentes y empleos de dinero durante un periodo determinado”. Es decir, son los constantes movimientos de dinero que se realizan internamente en las organizaciones en un periodo determinado.

Algunos autores lo sustituyen por tesorería, división o área que recoge todo el dinero de disposición inmediata; es decir, no solo el depositado en la caja de la empresa, si no el disponible en cuentas corrientes a la vista en los bancos

y ciertos derechos recuperables en el periodo corriente. El presupuesto de efectivo es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez dentro de cualquier empresa. Al mismo en la declaración de los principios de contabilidad N° 11 (DPC 11), el flujo de caja es un estado financiero básico que presenta, de alguna manera dinámica el movimiento de entrada y salida del efectivo de una empresa, en un periodo determinado de tiempo y la situación del efectivo, al final del mismo periodo.

El concepto de efectivo no solamente se refiere al dinero disponible en caja y bancos, sino que también puede incluir otras cuentas que tengan las características generales de depósitos a la vista, tales como documentos de tesorería o documentos comerciales y otras inversiones temporales de alta liquidez que, de acuerdo con la política de la empresa y las circunstancias del mercado, sean susceptibles de volverse efectivo en cualquier momento.

Así mismo Catácora (2019), define el presupuesto de efectivo o de caja como el presupuesto que permite a la empresa planear con anticipación para tener efectivo suficiente a la mano y aprovechar los descuentos en sus cuentas por pagar, pagar sus obligaciones a su vencimiento, formular políticas de dividendo, programar el financiamiento de sus aumentos de capital y unificar el programa de producción durante el año. De la misma manera expresa, Catácora (2019) que el efectivo está compuesto por partidas que son manejadas mediante diferentes cuentas contables las cuales representan el numerario o sus equivalentes a una fecha determinada. El efectivo, por tanto, puede estar representado por los siguientes rubros:

1. Caja: Esta cuenta está conformada por el efectivo que se recibe o se desembolsa con fines específicos y predeterminados. El monto del numerario disponible en caja se caracteriza por tener movimiento de forma continua y que son afectados diariamente, una caja se constituye

para agilizar ciertas operaciones que permitan a una empresa recibir cobranzas de clientes menores, efectuar pagos hasta un límite preestablecido, entregar dinero a empleados como anticipos o recibir reembolsos de las cantidades previamente entregadas.

2. Fondos fijos: están constituidos por segregaciones de efectivo que se realizan del dinero disponible en una cuenta corriente para que su manejo sea asignado a una persona dentro de la compañía y que esta sea responsable de su custodia. Los fondos fijos se constituyen para un fin específico como puede ser el pago de gastos menores dentro de un área de la empresa, los fondos fijos se diferencian de una cuenta de caja en que el monto de los fondos fijos permanece constante y sólo varía cuando se toma la decisión de aumentarlos o disminuirlos
3. Bancos: está constituida por el monto disponible en las cuentas corrientes u otras modalidades de depósitos a la vista en una entidad financiera y las cuales están sujetas a un proceso denominado conciliación bancaria, el cual determina y aclara las diferencias que existen entre los saldos que muestran los registros contables y el saldo reflejado por la entidad financiera en el cual se tienen depositados los fondos.
4. Depósitos a plazos fijos: están representados por dinero que ha sido colocado para devengar u obtener algún ingreso por interés. Por lo general, este tipo de depósitos deben tener un vencimiento menor a noventa días a partir de la fecha de presentación del balance general, en caso contrario, la práctica contable no lo clasifica como equivalente de efectivo.

Al respecto las autoras de esta investigación, fija su posición analizando que existen diversas maneras de administrar el efectivo dentro de una tienda, sea cual sea su naturaleza, capacidad o tamaño; lo importante de este asunto es conocer de qué manera se pueden establecer estrategias viables que sirvan

de optimización de los recursos de la empresa, así como la perfecta administración del efectivo que ingresa diariamente

#### **2.1.1.5. Planificación Gerencial**

Según Burbano (2018), el proceso de planificación gerencial incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tendencia de las materias primas y las partes o componentes empleados en la fabricación de los artículos terminados, que, según las predicciones, se colocarán en los canales de intermediación comercial previstos o se entregarán a los consumidores finales.

Por ello, al sentar las pautas del sistema de planificación y control aplicado a la administración de los elementos que se vinculan directa o indirectamente a la producción, deben contemplarse los requerimientos de insumos estimados a cuya cuantificación concurren los estándares por producto. Como estos aspectos condicionan el manejo financiero de cualquier organización, dadas sus implicaciones sobre el comportamiento de los flujos productivos y los de caja, se impone acoger un orden en secuencia que dé cabida a la preparación de los siguientes presupuestos como señala Burbano (2018):

1. Presupuesto de necesidades (cantidades): Contiene las cantidades pronosticadas de cada insumo por producto y subperiodo.
2. Presupuesto de inventarios: Involucra los niveles de existencias esperados en cuanto a cantidades y costos, con base en políticas que sobre el particular instaure la gerencia y teniendo en cuenta los costos de mantenimiento de existencias.

3. Presupuesto relacionado con las adquisiciones: Incluye la periodicidad, la cantidad y el valor de las adquisiciones correspondientes a cada insumo.
4. Presupuesto anual de compras por tipo de insumo y global.
5. Programación de las cantidades a comprar por sub-periodo.
6. Presupuestación de las compras en términos monetarios por sub-periodo.
7. Presupuesto anual de compras por tipo de insumo y global: Los inventarios finales pueden expresarse en términos de rotaciones que pueden asociarse a las necesidades estimadas

De igual manera, David (2019) opina que la planificación gerencial determina muchas veces el éxito de la empresa pues, este no solo se debe acoger a los ingresos económicos que la misma tiene previsto para inversión, sino que a su vez esa inversión debe amoldarse a los requerimientos y exigencias de los clientes. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, las autoras responsables de este estudio consideran claro, que los presupuestos de compras tienen el soporte de las cantidades requeridas de cada insumo y de las políticas gerenciales trazadas en torno a los inventarios y deben proporcionar criterios sobre los volúmenes de insumos que habrán de adquirirse.

## **2.2. Estrategias Financieras**

Cuando se especifica el tema de las estrategias financieras según David (2019) es definida como el arte de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. En concordancia con el concepto definido por las autoras antes citado, también es considerada como el resultado de decisiones gerenciales o directivas, en

donde previamente se han analizado factores externos e internos de la organización.

Según lo expresa Serna (2019, p. 55), “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesa y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa”. De igual manera, se puede considerar que las estrategias financieras comprenden una serie de pasos que generarán resultados a futuro, por esta razón expresa Benavides (2019, p. 65) “es un conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro”.

Como complemento de estas afirmaciones, Hernández y Rodríguez (2019, p. 309) indican “trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo”. Además, agrega, David (2019) que las estrategias financieras implican también integrar la administración, el marketing, las finanzas y la confiabilidad. La producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Asimismo, es indudable que depende de factores internos como la disponibilidad de equipos, el estado de los mismos para operar, el capital humano organizado, los factores de compra y venta de dólares, el comportamiento del personal que labora en la empresa. En relación con las implicaciones antes expuestas, se puede deducir que las estrategias financieras “no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal (visión rectora) a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa”, según expresa Hernández y Rodríguez



(2019, P. 309) La estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo.

Además, es importante recalcar que se deben adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En aras de lograr una buena Estrategia financiera, se deben formular sistemáticamente una serie de preguntas. Según indica Serna (2019), el proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio?, ¿cuáles son las características del entorno y la competencia?, dónde están las competencias organizacionales, adónde se quiere llegar, cómo llegar, cómo medir que se estén logrando metas y objetivos, cómo se puede observar.

En lo anteriormente expuesto, se define un negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas. Al analizar las propuestas teóricas de los autores antes mencionados se tiene que tanto Serna (2019) como Benavides (2019) concuerdan que en las estrategias financieras se deben tener claro los objetivos, misión y visión de la empresa para establecer una serie de acciones que generaran resultados a futuro.

Por otra parte, Hernández y Rodríguez (2019) establecen que las estrategias financieras como herramienta directiva sustenta sus direcciones a largo plazo en estrategias o ideas rectoras que orientan acciones o decisiones de los niveles gerenciales. Abonado a esto, David (2019) explica que las estrategias financieras permiten a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

Entonces, se puede establecer que las estrategias financieras son consideradas como un proceso administrativo, en donde se desarrollan tres etapas principales como lo es la evaluación, formulación de la estrategia, basándose en objetivos propuestos para lograr los resultados a largo plazo. Tomando en consideración estos aspectos, se tiene entendido que, en toda organización, son los gerentes o directivos a quienes les corresponde el reto de conducir las acciones, tratando de orientar el proceso hacia una gestión exitosa. Esto, mediante el empleo de teorías como la gerencia estratégica, que incluye como eje central los lineamientos de las estrategias financieras, donde se desarrollan fases y estrategias.

Estas permiten garantizar el adecuado funcionamiento de las actividades administrativas, aunado a una gestión de los recursos de la misma, así como articular la participación de todos los empleados en la búsqueda de la solución de problemas. Cabe destacar también, que todo supervisor necesita desempeñarse dentro de prácticas administrativas que lo conduzcan a gestionar con éxito. Todo ello, centrado en planificaciones adecuadas a los objetivos perseguidos que involucren actividades interrelacionadas con los subordinados y empleados.

Desde este punto de vista, el enfoque o teoría de las estrategias financieras se presenta como una excelente alternativa para lograr compromisos institucionales con productividad en las acciones ejecutadas. De acuerdo con Chiavenato (2018, p. 147), "las estrategias financieras son la realizada en el nivel institucional, cumple la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por elementos incontrolables mediante las fases de formulación de planes de acción, auditorías del desempeño y el análisis de brecha".

Igualmente, se requiere de estrategias para enfrentar el horizonte proyectado, que incluyen las estrategias integradoras, intensivas, diversificadas y de

cambios basadas en juicios experienciales y no sólo en datos teóricos. En relación a ello Goodstein y otros (2018, p. 5), definen las estrategias financieras “como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos”.

### **2.2.1. Formulación de la Estrategia Financiera**

Las fases de la gestión gerencial se podrían definir como los puntos previos a los resultados específicos que pretende alcanzar una organizar por medio de su misión básica, las fases son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades. Las fases como señala las autoras destacado en el párrafo anterior deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

En caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones como de funciones. Las fases anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y sistemas de información. Las fases son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, ya que sientan las bases para asignar los recursos. Para Serna (2019), Las fases son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión.

De igual manera Serna (2019), indica que, las fases son ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí, la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones. Las fases proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin una gestión gerencial

a largo plazo y por ende con la integración de sus fases, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

Explican Van Horne y Wachowicz (2020), que el objetivo final de la gestión gerencial en materia de finanzas, es concretar un plan financiero en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma. Así el plan pretende plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad. Claver (2019), indica que las fases financieras deben plantearse como parte integrante de la estrategia global de comportamiento, de tal forma que cualquier empresa que aspire a ser competitiva deberá adoptar una determinada estrategia financiera en función de la naturaleza de las variables que definan la competencia del sector en el que actúa, que contribuya a la consecución de unas u otras ventajas competitivas

Respecto a las fases de la gestión gerencial a largo plazo, Gitman (2020), indica que esta persigue un conjunto de propósitos que podrían denominarse como parciales, cuya consecución es factor clave para el logro de las metas a alcanzar por la planificación de la empresa. Según Amat (2019), la gestión gerencial a largo plazo de la empresa, se encontrará condicionada por las fases generales que con carácter estratégico desee la empresa conseguir. Por tanto, la gestión gerencial estratégica deberá basar su esencia en la consecución del mismo en un largo plazo; por lo cual debe considerar una serie de aspectos para lograr una verdadera planificación estratégica:

1. Maximizar el valor para los accionistas: El objetivo de la empresa es incrementar al máximo los valores de los accionistas. El valor está representado por el precio de desarrollo educativo de las acciones comunes de la empresa, el cual, a su vez, en un reflejo de las decisiones

de ella, relacionadas con la inversión, el financiamiento y los dividendos. La idea es adquirir activos, cuyo rendimiento esperado supone su costo, para financiar con estos instrumentos, donde hay ventajas especiales, impuestos, etcétera, y adoptar una política de dividendos significativa para los accionistas.

2. Maximización de la utilidad: Con frecuencia se estima que elevar al máximo las utilidades es el objetivo adecuado de la empresa, pero no es una meta tan amplia como la de maximizar la riqueza del accionista. En primer lugar, las utilidades totales no son tan importantes como las utilidades por acción. Una empresa siempre puede aumentar las primeras emitiendo acciones y utilizando los ingresos provenientes de su venta para invertir en títulos públicos.
3. Asumir decisiones financieras: Implica el objetivo de asumir las decisiones de inversión, financiación y distribución de utilidades. Las decisiones de inversión implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa, a fin de generar utilidades futuras; las decisiones futuras de financiación, persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural; y las decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un crédito importante

Explican Brealy y Myers (2020), que aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación estratégica; este no se da con observaciones vagas o imprecisas de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) sólo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Para los autores antes mencionados, estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no de manera separada o

arbitraria, de lo contrario acarrearía problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa, y posiblemente aspectos negativos para la misma.

### **2.2.2. Orientación de la Gestión gerencial**

Una vez fijadas la misión y visión de la organización en materia de finanzas, y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, Polo y Cambra (2020), señalan que se hace necesario proceder el análisis y diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con la imagen objetivo ya trazada. Pensar estratégicamente requiere una permanente actitud receptiva para captar y sistematizar, a través de una continua recogida de datos, lo que sucede en la empresa y alrededor de ella.

Ahora bien, considerando lo que plantean los autores, en el otro extremo se encontrarían las empresas con estrategias defensivas, las cuales se centran más en la eficiencia que en la innovación, teniendo una posición tecnológica más débil en relación con los exploradores, aspectos que en algún momento podrían resultar contraproducentes para la efectividad empresarial. En general, la literatura relacionada con este tema como las experiencias han corroborado estos argumentos. Por ejemplo, McDaniel y Kolari (2020) han encontrado que el grado de innovación de las exploradoras es significativamente mayor que el de las defensivas, si bien dicho nivel de innovación es similar entre exploradoras y analizadoras.

En esta línea, Slater y Narver (2018) encuentran que el grado de innovación de las exploradoras es superior al de las analizadoras y al de las defensivas, por este orden. Al respecto, autor de esta investigación fija posición en relación a este tema, opinando que necesariamente para que una empresa pueda contar con una mejor productividad, resulta necesario hacer un análisis de

desarrollo educativo exhaustivo para lo cual se requiere en primera instancia de hacer un diagnóstico para conocer la situación real de la empresa y tomar las medidas pertinentes que la conviertan en productiva.

### **2.2.3. Fijación de Objetivos Financieros**

A partir del análisis efectuado con anterioridad y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer según Slater y Narver (2020) cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a la organización en el período de referencia del plan financiero, o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos. Los objetivos expresan aquello que se quiere lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Para autores como Burbano (2020), es de vital importancia que tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos, considerando el mayor éxito empresarial. Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos dentro de una organización. En opinión de autor responsable de esta investigación, es necesario que la empresa fije cuáles son los criterios que la definirán como empresa, ya que de esto dependerán las estrategias que se utilizarán para consolidar el éxito empresarial.

### **2.2.4. Orientación Financiera a Largo Plazo**

Implica contar con una misión y visión estratégica en materia financiera. El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización en materia de finanzas, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, se incluye el propósito centrado en los resultados que se persiguen, los ámbitos de actuación clave y

los destinatarios especificando aquello que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta. También implica considerar una visión, en la cual se describa los objetivos que la empresa desea obtener a futuro en materia financiera, siendo un conjunto de aspiraciones, en el largo plazo.

Para Polo y Cambra (2020, p. 6) “la orientación a largo plazo de las relaciones comerciales, tanto con los proveedores como con los clientes, se ha convertido en la referencia básica para muchos de los responsables de la gestión de empresas. La intención de estos agentes económicos es la creación y entrega de valor positivo para que a todas las partes involucradas les resulte interesante mantener y fortalecer los vínculos relacionales de cara a obtener mejores resultados. La relación entre tipos estratégicos y características claves de gestión ha sido examinada encontrando que la Orientación Financiera difiere en lo referente a factores de gestión y competencias básicas (Conant et al., 2020).

Sin embargo, todos ellos se han circunscrito al ámbito de la gran empresa y, con la excepción de Camisón (2020), este tipo de análisis apenas se ha realizado en el ámbito de la PYME. Por lo tanto, resulta de interés analizar las relaciones entre la Orientación Financiera de la PYME y los factores claves de gestión para comprobar si dichos vínculos existen y si se producen de igual forma que en la gran empresa.

### **2.2.5. Estrategias Financieras de Largo Plazo**

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación. Afirman los mismos autores que la capacidad de la empresa para generar recursos (fondos) y el grado de acierto en su utilización supone, sin lugar a dudas, un aspecto



fundamental en la política financiera de estas organizaciones, y por ende, en su capacidad para crear valor. Por lo tanto, como señala Claver (2019), las deficiencias en la cobertura de necesidades de financiación que surjan de la continua adaptación de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno afectan su crecimiento interno máximo en cada ejercicio y condicionan su capacidad de endeudamiento futuro.

Desde una consideración global del proceso de planificación se proponen como fases del proceso las propias de dirección financiera. Esto es explicado por Suarez (2020), quien refiere que la concreción de los objetivos financieros a corto plazo incluye hacer óptimos determinadas ratios de equilibrio financiero y a largo plazo, hacer máximo el valor de las acciones. Así, a medida que el horizonte temporal del plan financiero se amplía, sus objetivos se identifican con los objetivos generales de la empresa: supervivencia.

Al respecto las autoras de esta investigación fijan posición explicitando, que los objetivos de los planes financieros a corto plazo se asocian con la solvencia, pero funcionan como restricciones del modelo financiero que sirve de soporte al plan a largo plazo; esto es así de la misma manera que los objetivos del resto de los subsistemas, y en particular del subsistema productivo.

### **2.3. Habilidades Financieras**

El desarrollo de una Gestión gerencial exige a la organización ciertos sacrificios y esfuerzos extras con la finalidad de no interrumpir la buena marcha y funcionamiento tanto de las áreas operativas como de las administrativas en general. El éxito del plan estratégico involucra una serie de recursos tanto humano como financiero que deben ser orientados hacia la consecución de los logros. Se deben resolver un sin número de preguntas y tomar decisiones

las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. Dentro de los parámetros conceptuales David (2020), indica que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales formuladas originalmente, porque la situación y condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias resultantes de la posterior formulación e incluso, pueden dictar un curso concreto de acción.

Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias aun cuando la preparación, redacción y transmisión de esos elementos no haya sido diseñada de manera consciente o científicamente, para Thompson (2018), la creación de una Gestión gerencial no es más que administrar una empresa estratégicamente.

Debido a esto se debe desarrollar una visión estratégica de lo que será y hacia dónde va la organización; determinar objetivos, es decir convertir la visión estratégica en resultados; crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida; y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos tanto en la visión, la dirección a largo plazo. A tal efecto, para David (2020), en la práctica, el proceso de Gestión gerencial no se divide ni se minimiza con tanta nitidez, y en algunos casos no se ejecuta con tanta claridad como inicialmente se desea al comenzar. Los estrategas no recorren el proceso en bloque ya que existe una retroalimentación constante y continúa existiendo una toma y dame informativo y de opiniones entre los jefes de la organización

### **2.3.1. Orientación De La Gestión gerencial**

La Orientación de la Gestión gerencial, son según Serna (2019), la formulación de principios y propósitos de una organización en particular, distinguiéndola de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos,

su desarrollo educativo y el talento humano que potencia el logro de estos propósitos. De igual forma, David (2020), define la Orientación de la Gestión gerencial como lo que identifica el alcance de las operaciones de una empresa.

En ella se revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente al cual se pretende satisfacer. Para Thompson (2018), existen tres partes fundamentales al momento de desarrollar la Orientación de la Gestión gerencial en una Empresa: (1) definir en qué negocio se encuentra actualmente, (2) decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir, y por último (3) comunicar la visión en formas que sean claras, excitantes e inspiradoras.

Seguidamente, David (2020), señala que la formulación de la Orientación de la Gestión gerencial es la parte más pública y visible de una Gestión gerencial. Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que es exitosa. Concretamente, la Orientación de la Gestión gerencial de una organización, deben contener 10 (diez) partes características las cuales se enumeran a continuación junto a su respectiva interrogante que debería ser capaz de responder:

- 1) Clientes. ¿Cuáles o quiénes son los clientes de la organización?
- 2) Productos o Servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes?
- 3) Tecnología. ¿Cuál es la tecnología que emplea la organización?
- 4) Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la organización con respecto a metas económicas?
- 5) Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales y sus prioridades filosóficas?

- 6) Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves que posee la organización?
- 7) Preocupación por la imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública que aspira la organización?
- 8) Efectividad reconciliadora. ¿Pone la organización atención a los deseos de las personas claves relacionadas con ella?
- 9) Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la Orientación de la Gestión gerencial?

De lo anterior, se concluye que la Orientación de la Gestión gerencial deben contener básicamente todos los elementos y criterios antes señalados, para con esto lograr su fijación en las mentes de todos los actores y relacionados con inherencia directa o indirectamente en el funcionamiento de cualquier organización. El desarrollar una declaración de la Orientación de la Gestión gerencial que pueda satisfacer completamente todos esos criterios, causará en mayor medida el impacto pretendido sobre la claridad y vitalidad de la organización. Seguidamente se plantearán ciertos criterios que permiten evaluar la declaración de la Orientación de la Gestión gerencial de una organización.

Ahora bien, según Goodstein (2018), una misión puede ser evaluada sometiéndola a una confrontación con una serie de consideraciones, la cual debe responderlas y soportarlas, creando una matriz de opinión permitiendo al equipo de planificadores estratégicos evaluar si esa misión es adecuada y si realmente conduce a la organización hacia sus objetivos con claridad y vitalidad. Dichas consideraciones por lo general, deben ser las mismas que se aplicaron para su creación, pudiendo ampliarse como consecuencia de la renovación y actualización a la cual debe ser sometida la declaración de la Orientación de la Gestión gerencial con el afán que impulsa el desarrollo del plan estratégico.

Otra forma de desarrollar y evaluar la Orientación de la Gestión gerencial es la sugerida por David (2020), la cual consiste en estudiar misiones reales de varias organizaciones exitosas, evaluándolas sobre la base de las consideraciones mencionadas anteriormente. Estas consideraciones pueden dar un marco práctico para la redacción y evaluación de formulación de misiones, un principio corporativo correctamente diseñado es vital para la formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Carecer de claros Orientación de la Gestión gerencial puede llevar a que las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo, por lo que debe revisarse periódicamente para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero solo requerirá de pocos cambios si se está preparado con cuidado. Es importante señalar que algunas organizaciones elaboran la declaración de la Orientación de la Gestión gerencial y también una declaración de visión.

Según David (2020), la declaración de la Orientación de la Gestión gerencial contesta la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, Mientras que la declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser? La visión, nos indica Serna (2019), es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

### **2.3.2. Ejecución del Trabajo de Gestión gerencial**

Dentro de los parámetros conceptuales Serna (2019), describe el diagnóstico estratégico como un análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. Dicho análisis se produce luego de la obtención y procesamiento de información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización, lo que generará un análisis FODA, el cual permitirá

a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Igualmente, según Thompson (2018), los criterios acerca de la estrategia que se debe buscar necesitan fluir directamente de un análisis sensato del ambiente externo y de la situación interna de la Universidad. Las dos consideraciones más importantes son: (1) las condiciones de la industria y las competitivas; y (2) las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas y la posición de desarrollo educativo de una Universidad.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, una evaluación interna y externa de la organización, para posteriormente realizar los análisis respectivos que definirán los objetivos y estrategias a seguir enmarcadas dentro del plan estratégico. Con respecto al presente trabajo, el cual se refiere a determinar la relación en el proceso de la Gestión gerencial, el área central a objeto del diagnóstico será lo referente principalmente al área financiera y sus relaciones con otras áreas con las que interactúa.

### **2.3.3. Informe Financiero Final**

En el mundo empresarial no existe una definición estándar en lo referente a una evaluación o auditoría interna del desempeño, según Serna (2019), cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico necesario en cuanto a evaluar y reformular sus estrategias. Lo más importante dentro de la evaluación a realizar es observar las brechas entre lo planeado y el desempeño logrado, lo que conllevará al análisis estratégico deseado.

El análisis de la situación interna de la Universidad según Thompson (2018), prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su

desarrollo educativo externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas, siendo este enfoque orientado por cinco preguntas ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la Universidad?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas? ¿Los precios y costos de la Universidad son competitivos?, ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la Universidad en relación con la de sus rivales?, ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la empresa?

Realizar una evaluación o auditoría interna del desempeño, según David (1997), implica la identificación y revisión de las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de una organización pudiendo ser Mercadeo, Finanzas, Producción, Investigación y Desarrollo, Sistemas, Recursos Humanos y sus relaciones entre sí, hacen énfasis en sus implicaciones estratégicas. Esa información recolectada mediante ciertos instrumentos como encuestas, cuestionarios, entrevistas e inclusive observaciones, se llamará factores claves o críticos de éxito los cuales deben clasificarse por orden de prioridad a efectos de que las fuerzas y debilidades de la organización puedan determinarse en forma colectiva.

Los factores claves para el éxito de cualquier industria, según Thompson (2018), son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en su desarrollo educativo; concierne a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero.

El medio de una organización, según Serna (2019), es la fuente de sus oportunidades y amenazas, por lo que el factor que determina el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y

acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del desarrollo educativo, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra Universidad individualmente, también puede generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Igualmente, David (2020), afirma en cuanto a una evaluación o auditoría externa, pretende detectar las tendencias y los acontecimientos existentes más allá del control de una sola organización, e incluso de ninguna. Dicha auditoría revela las oportunidades y amenazas clave de la organización, de tal manera que sus líderes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias. Esas fuerzas externas claves se pueden resumir en (1) fuerzas económicas, (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, (3) fuerzas políticas, gubernamentales, legales, (4) fuerzas tecnológicas y (5) fuerzas de la competencia.

### **3. SISTEMA DE VARIABLES**

#### **3.1. Definición Nominal:** Gestión gerencial

**3.1.2. Definición conceptual:** Para Summers (2019) es el proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión, y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en el futuro. Los planes estratégicos determinan la dirección y el ritmo de toda organización



**3.1.3. Definición operacional:** Proceso fundamental para cualquier empresa, ya que esta define la dirección de la misma para comunicar a sus empleados, y la misma será mediada con la dimensión, procesos de gestión gerencial, la cual a su vez desarrolla los indicadores: pronóstico de posibilidades, preparación empresarial, control de los procesos, organización administrativa y planificación gerencial

### **3.2. Definición Nominal:** Estrategias financieras

**3.2.1. Definición conceptual:** Para Anthony (2019) las estrategias financieras es un proceso mediante el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implementen las estrategias organizacionales que le permitan anticipar condiciones futuras para de esa forma asegurar la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**3.2.2. Definición operacional:** Se define las estrategias financieras como el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta, y la misma será medida por las dimensiones: Formulación de la Estrategia financiera y Habilidades financieras, en conjunto con los indicadores: orientación de la gestión gerencial, fijación de objetivos financieros, orientación financiera a largo plazo.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO 01

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Analizar la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Describir los Procesos de Gestión gerencial en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira	Gestión gerencial	Procesos de Gestión gerencial	Pronóstico de posibilidades Preparación empresarial Control de los procesos Organización administrativa Planificación gerencial
Caracterizar el proceso de formulación estratégica de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira	Estrategias financieras	Formulación de la Estrategia financiera	Orientación de la Gestión gerencial Fijación de Objetivos Financieros Orientación Financiera a largo plazo Estrategias financieras de largo plazo
Describir las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira		Habilidades financieras	Orientación de la Gestión gerencial Ejecución del trabajo de Gestión gerencial Informe Financiero final
Generar lineamientos teóricos enmarcados en Gestión gerencial para las estrategias financieras la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira			Se obtiene a partir del logro de los anteriores objetivos

**Fuente:** Realización Propia (2022)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se describen los lineamientos metodológicos empleados para realizar el estudio, los cuales están referidos al tipo y diseño de investigación, la población elegida y la técnica utilizada para determinar el tamaño y selección de la muestra, igualmente se describe la técnica para la recolección de los datos y los procedimientos de determinación de la validez y confiabilidad del instrumento, y del análisis de los datos.

#### **1. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del estudio se consideró pertinente analizar la gestión gerencial para las estrategias financieras en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C, desde las dimensiones filosóficas, epistemológicas y metodológicas, bajo el enfoque positivista, por partir éste de las realidades, cuya naturaleza y estructura característica sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia del sujeto que las vive y las experimenta, en un momento y de un espacio determinado.

La presentación del estudio lo constituye el Analizar la gestión gerencial para las estrategias financieras en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C. Partiendo de esas premisas y tomando en consideración que los valores son resultados de reacciones individuales y colectivas, que son una vivencia personal como acción humana compleja, en la que entran en juego concepciones, estrategias y modos de actuar.

Derivadas del análisis de cada una de las dimensiones e indicadores que permitan explicar los hechos de forma precisa y objetiva; lo que representa una de las características del positivismo, definido por Hurtado y Toro (2018, p. 35), como la idea cartesiana de “fragmentar todo el problema en tantos elementos simples y separados como sea posible”. Aunado a las consideraciones expuestas anteriormente.

El presente estudio encaja en la lógica de la investigación cuantitativa, por cuanto se plantea el problema en torno a las variables objeto de estudio, partiendo de la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los datos, procurando desde los datos obtenidos hasta llegar a la generalización; en otras palabras, los resultados del presente estudio pueden resultar útiles a otras empresas de servicio que hacen vida en la educación pública y se presentan con características similares.

En este propósito, el enfoque cuantitativo busca la explicación de los hechos o fenómenos, tal y como lo expresa Veytes (2018, p.63) que “el objetivo de la ciencia es la explicación: no cualquiera, sino una que subsume el fenómeno que se trata de explicar en un patrón de uniformidades”. Y aun cuando este enfoque emplea como método de investigación al hipotético-inductivo, el presente estudio se desarrolla bajo el enfoque Empírico-Inductivo. Hecha la observación anterior, el estudio se fundamenta, de acuerdo con Veytes (2004, p. 63), pues en “el enfoque cuantitativo reposa en el método hipotético-deductivo, el cual es heredado del empirismo lógico”.

## **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Atendiendo a la problemática, esta investigación es de tipo descriptivo. Es descriptiva porque permitirá analizar la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval

S.A.S de Riohacha D.E.T.C Departamento de La Guajira, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2018, p. 60) plantean que “en el estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Asimismo, la investigación es correlacional, ya que está orientada a analizar la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros Y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C Departamento de La Guajira al respecto Chávez (2018, p. 54) plantea que el estudio de correlación “tiene como propósito determinar el grado de relación entre las variables, detectando hasta qué punto las alternativas de una dependen de la otra, el cual da como resultado un coeficiente  $r$ ”. Igualmente, Hernández, Fernández y Baptista (2018), mencionan que los estudios correlacionales son aquellos que tienen como finalidad medir el grado de relación que exista entre las variables estudiadas en los mismos sujetos, para después analizar su correlación.

Así mismo, los análisis descriptivos miden de manera más bien independiente las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para medir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relaciona la variable medida. Presenta los hechos tal como ocurren, caracterizando la realidad observada y preparando las condiciones necesarias para la explicación de los mismos. Según los autores antes mencionados, en los estudios descriptivos el objetivo consiste en describir lo existente con respecto a las condiciones de una situación. Todo lo expresado se fundamenta en que el investigador cuando realiza la descripción debe ser objetivo, sin realizar suposiciones para que la investigación y los datos sean veraces

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Chávez (2018), el diseño es una estrategia general de trabajo la cual el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema. Esto implica seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular del estudio, de hecho, el diseño señala a las investigadoras lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar y analizar las interrogantes que se han planteado.

El diseño de la investigación se refiere a las estrategias delineadas por el investigador para alcanzar los objetivos de investigación. De acuerdo con, Hernández, Fernández y Batista (2018, p. 158) “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee”. En este caso, el diseño de la investigación es no experimental, transeccional y de campo.

El diseño en la presente investigación es no experimental, por cuanto los autores antes señalados, explica que “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. En consecuencia, no sometió a diversos estudios a la población seleccionada, sólo se observan las circunstancias, las variables y se describen.

Esta investigación se corresponde con un diseño no experimental, transeccional y de campo. Se le considera no experimental, ya que de acuerdo a lo planteado por Hernández y otros (2018), no se pretendió manipular la variable en estudio; puesto que en el caso de las variables Gestión gerencial y estrategias financieras se identificó su presencia y la descripción de aspectos relativos a estas variables dentro de su contexto natural; para luego ser analizadas sin provocar ninguna variación en ella. Brevemente, en este estudio no se manipularon las variables en estudio, solo se prestó atención a la forma como

las situaciones ya existentes se produjeron y se desarrollaron dentro de un contexto natural sin ser provocados por el investigador.

Por otra parte, es un estudio transeccional o transversal, al respecto, Hernández y otros (2018, o. 208), expresan que en este tipo de investigación se “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”. Debido a esto, los instrumentos para recolectar la información se aplicarán en un momento y un tiempo único, no se realizará una segunda medición de las variables.

El estudio se ubicó en un diseño transeccional debido a su dimensión temporal, es decir, en esta investigación se recolectarán datos en un solo momento y en un tiempo único; además, de describir las variables ya señaladas, se analiza su incidencia en un momento dado. También, se estuvo en presencia de un estudio de campo, ya que se obtendrá la información directamente en el sitio donde se suceden los acontecimientos.

Las investigaciones de campo, según Chávez (2018, p. 28), “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Por, sobre todo, son útiles para desarrollar actitudes propias al trabajo investigado. Suele ser planteamientos descriptivos que incorporan fuentes de información diferentes a las bibliografías.

#### **4. POBLACIÓN**

En general, se entiende por población al conjunto total, finito o infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio, o sea que es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar

los resultados a que hubiere lugar. En este orden de ideas, Arias (2019), señala que la población son todos los sujetos vinculados directamente con el estudio.

Ahora bien, dentro de los factores de la población se debe comenzar por estipular el universo, el cual es el total del fenómeno a estudiar, en este caso en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C.; mientras la población es el conjunto o totalidad de individuos que constituyen el grupo, comunidad o institución objeto de la investigación. Estos individuos, propiedades o cualidades comunes que delimitan la investigación en torno a la variable que se va a medir.

Con el objeto de definir lo que significa una población, Chourio (2018) opina que es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Asimismo, De la Mora (2018) considera que la población es el universo sobre el cual se generaran los resultados de la investigación constituida por características o estratos que permitan distinguir los sujetos unos de otros.

En este mismo orden de ideas Hilwon (2019), señala que la población es el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, vale decir, todos los elementos que se van a analizar tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis. Con base en la cantidad de sujetos que conformará la población se tomará en cuenta como una población finita y de muy fácil acceso para el investigador, por lo cual se trabajará con un censo poblacional el cual para Tamayo y Tamayo (2006, p. 114) “es el recuento de todos los elementos que conforman la población siendo todos estos importantes y por eso se van a considerar todos en el estudio



Lo constituyen todas aquellas personas que aportan los datos para el presente estudio. Al respecto, Sierra (2018, p. 96), enfatiza “la elección de los sujetos de investigación es probablemente la primera elección decisiva que se hace en muchas investigaciones”. Es decir, consiste en la elección de los sujetos a estudiar como es el caso de este estudio, por tener una cantidad reducida y manejable, se estableció un censo poblacional según Hidalgo (2018) es el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida, como bien se puede apreciar en el cuadro 01:

**CUADRO 01 - POBLACIÓN**

<b>CARGO EN LA EMPESA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>GERENCIA</b>	<b>1</b>
<b>CONTADOR</b>	<b>1</b>
<b>ASESOR JURIDICO</b>	<b>1</b>
<b>GERENTE DE PROYECTOS</b>	<b>1</b>
<b>DIRECTORES</b>	<b>4</b>
<b>ASISTENTES</b>	<b>6</b>
<b>AUXILIARES</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	

**19 SUJETOS**

Fuente: Elaboración Propia (2022)

## **5. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En cuanto al procedimiento de la recolección de datos en base a las variables de estudio, señala Méndez (2020) que éstos son los medios empleados por el investigador para recolectar información, los cuales se pueden conformar por observación, encuestas o cuestionarios. Según Bavaresco (2008), toda investigación requiere las técnicas de recolección de datos, los cuales conducen a la verificación del problema planteado; dado que cada técnica establece sus herramientas, instrumentos y medios que serán empleados, la técnica se puede decir descansa en la observación.

De igual forma, Arias (2020), define la técnica de investigación como el procedimiento de obtener la información. El instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo, formato, ya sea en papel o en digital, que se emplea para obtener, registrar y almacenar información. Por su parte, señalan Hernández y colaboradores (2010), que la encuesta es una técnica que permite recolectar información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio; para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

Según lo expuesto por los autores, el proceso de recolección de datos se realizó mediante un plan organizado para clarificar y cuantificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador se propuso medir, en base al tipo y diseño de la investigación sobre los cuales se desarrolló la ejecución del estudio. Es necesario determinar la estrategia de recolección de datos y el tipo de instrumento para recabar la información, para ello se tomó en cuenta los objetivos y la operacionalización de las variables estudiadas.

El proceso de recolección de datos en este estudio se realizó utilizando la encuesta. Dado que se acudió al propio escenario donde se registró el fenómeno objeto de estudio, para la construcción de la fundamentación teórica en la confrontación con los resultados a obtener del cuestionario para la obtención de la información correspondiente mediante el instrumento a elaborar. Siguiendo este orden de ideas, considerando los planteamientos de Tamayo y Tamayo (2009), en que afirman que el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, reduciendo la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de estudio que se aplica a una población suficientemente homogénea y puede hacerse colectivamente.

## 6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Dentro de este orden ideas, se puede plantear, que en muchas oportunidades los procesos relacionados con la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras, generando espacio donde las situaciones quizás conlleven al análisis de las técnicas de la gestión gerencial y a los componentes de la gestión gerencial, esto es debido a las excesivas demandas de los recursos que la persona dispone.

Así mismo es importante poseer un aparato metodológico acorde con las exigencias de estos aspectos laborales, el cual aportará confiabilidad a la investigación. En este sentido, se tomó en consideración el razonamiento de Tamayo y Tamayo (2017), quien dice, que los instrumentos de investigación, son los medios que utiliza la investigadora para medir los comportamientos o atributos de las variables que se someterán a estudios a través de la observación directa en el propio lugar donde ocurrirán los hechos.

Seguidamente se realizará una descripción del cuestionario utilizado, instrumento de recolección de datos, para determinar la gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la empresa suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C. Es por esta razón que se tomará la definición de Hernández, Quintero y Baptista (2016, p. 332) donde señalan que “un instrumento de medición debe cumplir dos requisitos: validez y confiabilidad. Al propio tiempo plantean que la validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente las variables que pretende medir. La validez del instrumento se utilizó para medir las variables: gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras, es decir, se buscó la concordancia entre los contenidos de los ítems, los diferentes postulados teóricos y los objetivos de la investigación”.

Para esta pertinencia, el cuestionario será sometido al juicio de cinco (05) expertos en finanzas los cuales analizaron sistemáticamente el contenido, así como la estructura del instrumento. Estos expertos emitieron sus juicios y consideraciones respecto a la redacción y contenido, verificando si los ítems median las variables y sus respectivos indicadores; así como los objetivos de la investigación. De igual manera un instrumento es confiable, de acuerdo al planteamiento de Arias (2019) cuando al aplicarlo en repetidas ocasiones a una misma muestra de sujetos ofrezca similares resultados. Por ello, para estimar la confiabilidad de los ítems, se aplicará una prueba piloto en un número de sujetos de empresas similares a las investigadas, y una vez recopilada la información, se aplicará la fórmula de confiabilidad Alfa de Cronbach, utilizando para ello la siguiente fórmula:

Donde:

$r_{tt}$  = coeficiente de confiabilidad

$K$  = número de ítems

$S_i$  = varianza de los puntajes de cada ítems

$S_t$  = varianza de los totales.

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Para conocer el resultado en la presente investigación, se realizó el siguiente procedimiento: Después de procesados los datos de forma manual se procedió a efectuar el análisis aplicando estadística descriptiva a través de las frecuencias y porcentajes, así como medidas de tendencia central, específicamente medias aritméticas y mediana.

Tomando en cuenta la fórmula expresada, se calculará el coeficiente para la confiabilidad de instrumentos con ítems continuos los cuales fueron aplicados para los sujetos de la investigación, por esta razón después de la construcción y análisis estadístico para cada uno de los instrumentos se indica las variables poseen una confiabilidad con respecto al instrumento, al ser comparadas con

la escala de valoración que se presenta a continuación, la cual es herramientas estadísticas para determinar la validez de variable.

Tomando en cuenta la fórmula expresada, se calculó el coeficiente para la confiabilidad de instrumentos con ítems continuos los cuales fueron aplicados para los sujetos de la investigación, las variables Gestión gerencial y Estrategias financieras las cuales responden a los sujetos de la investigación, obteniendo como resultado del análisis de fiabilidad un Alpha. Estos coeficientes, dicho en otras palabras, expresan en qué grado los ítems discriminan o diferencian a los sujetos simultáneamente.

$$r = \frac{3}{19} \left[ 1 - \frac{\sum 0,9}{0,96^2} \right] \quad r = \frac{3}{19} \left[ 1 - \frac{\sum 0,9}{0,92^2} \right]$$

Es por esta razón que la gestión gerencial para las estrategias financieras en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C. Las cuales responden a los sujetos de la investigación, obtuvieron como resultado del análisis de fiabilidad un Alpha de 0,96 para la variable Gestión gerencial y Alpha de 0,92 para la resolución de Estrategias financieras. Estos coeficientes, dicho en otras palabras, expresan en qué grado los ítems discriminan o diferencian a los sujetos simultáneamente.

**CUADRO 2 - ESCALA PARA LA VALORACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

RANGOS	MAGNITUD
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (2002)

## 7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Para el análisis de esta investigación, se cuantificarán los datos en función de las frecuencias y porcentajes de los datos recolectados para posteriormente analizar la relación entre gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la empresa suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C. Es decir, que el análisis de los datos en este estudio, se realizara aplicando la estadística descriptiva mediante el análisis frecuencial y porcentual de las alternativas seleccionadas por los sujetos de la investigación en el instrumento de recolección de datos y posterior ubicación en baremo.

**CUADRO 4 - BAREMO DE MEDICIÓN PARA LA VARIABLE GESTIÓN GERENCIAL**

<b>RANGO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
$1,00 \leq X - 1,80$	DESAPROPIADO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL
$1,80 \leq X - 2,60$	POCO DESAPROPIADO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL
$2,60 \leq X - 3,40$	NI APROPIADO NI DESAPROPIADO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL
$3,40 \leq X - 4,20$	POCO APROPIADO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL
$4,20 \leq X - 5,00$	APROPIADO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Así, con base a los resultados obtenidos, se ubicaron las alternativas en la escala de valores seleccionada por la investigadora, para indicar la categoría en la cual se situaron las variables gestión gerencial, cual tiene una función social que realizan los empleados y obreros de construcción están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios.

Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación. Ahora bien, para las estrategias financieras, de acuerdo al criterio de Arias (2018) se consideró el total de datos que resulta de multiplicar el número de sujetos por el número de ítems de cada indicador, realizándose los siguientes baremos:

**CUADRO 5 - BAREMO DE MEDICIÓN PARA LA VARIABLE ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

<b>RANGO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
$1,00 \leq X - 1,80$	NULO ESTRATEGIAS FINANCIERAS
$1,80 \leq X - 2,60$	BAJO ESTRATEGIAS FINANCIERAS
$2,60 \leq X - 3,40$	MEDIO ESTRATEGIAS FINANCIERAS
$3,40 \leq X - 4,20$	ALTO ESTRATEGIAS FINANCIERAS
$4,20 \leq X - 5,00$	MUY ALTO ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Se debe tomar en cuenta que la presente investigación tiene como objeto general analizar la relación entre gestión gerencial y las estrategias financieras, es por esta razón que el presente estudio es de tipo correlacional, al establecer el coeficiente de corrección entre las variables de estudio, al mismo tiempo que presenta un diseño correlacional.

## **8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se hará necesario el cumplimiento de las siguientes etapas:

- Planteamiento del problema, formulación de objetivos, justificación y delimitación de la investigación.
- Revisión de las diferentes fuentes documentales y bibliográficas, que permitieron la elaboración de las bases teóricas.
- Establecimiento de los lineamientos metodológicos
- Identificación y selección de la población y muestra a estudiar.
- Construcción del instrumento de investigación y obtención de la validez del contenido, a través del juicio de expertos y la confiabilidad, con la elaboración y aplicación de la prueba piloto.
- Selección del tratamiento estadístico a ejecutar.
- Análisis y discusión de resultados de la investigación
- Conclusiones y Recomendaciones



## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo, se hace referencia a la información que se obtuvo como consecuencia de la aplicación del instrumento referido a la gestión gerencial para las estrategias financieras, en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C, en las unidades informantes, las cuales están constituidas por los Gerentes, contador, asesor jurídico, gerente de proyectos, directores, asistentes y auxiliares. Este capítulo se encuentra estructurado de la siguiente manera: análisis de los resultados y discusión de resultados. Los datos están representados en tablas con su respectivo análisis que según Hurtado (2019, p. 128) considera que “constituye un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos”, cuyo fin es llegar a conclusiones específicas en relación al evento en estudio.

El análisis que se presenta a continuación está ubicado según Hurtado (2019, p. 132) en un nivel porcentual puesto que “se enmarca dentro de las primeras nociones del análisis de contenido y se limita a precisar los eventos en sentido denotativo, al contar las respuestas tal como son emitidas, a precisar los hechos como tales”. Para analizar los datos recolectados a través de la aplicación del instrumento elaborado por las autoras de la presente investigación, se utilizó la estadística descriptiva, reseñando la información a través de cuadros indicando las frecuencias acompañadas de los respectivos porcentajes con el promedio del total de los datos

## 1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se estructura el análisis en diferentes tablas las cuales reflejan la media y la desviación estándar, en este orden de ideas, se destaca como objetivo general: Analizar la gestión gerencial para las estrategias financieras en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C, originando objetivos específicos los cuales se irán indicando a medida que avanza el análisis, siendo relevante señalar, que dicho análisis se realizará de manera organizada, tal y como se encuentran presentadas las variables, dimensiones e indicadores.

Los cuales responden a los objetivos específicos planteados en concordancia con el objetivo general, a fin de Generar lineamientos teóricos enmarcados en gestión gerencial para las estrategias financieras en Empresa de Suministros y Construcciones, para proponer elementos que faciliten la construcción teórica del análisis de las variables de la investigación. Es de importancia señalar que ambos factores estudiados marcan las pautas para incidir en la integración de todo el equipo de trabajo, su identificación con la organización, compromiso, y la auto motivación de cada una de las personas que en ella labora, de esta manera se genera un cambio de conducta que va a influir en su productividad.

En este contexto, es de importancia señalar que el recurso humano es el único capaz de impulsar el cambio y contribuir al éxito de la empresa, porque muchos gerentes cometen el error de tomar como prioridad dentro de sus recursos, los financieros o materiales sobre los recursos humanos. Se inició con la variable Gestión gerencial y su análisis de acuerdo con cada dimensión, en las siguientes tablas se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre la misma, el cual fue suministrado a la población seleccionada para dar respuesta al primer objetivo específico.

**OBJETIVO ESPECIFICO**

Describir los Procesos de Gestión gerencial en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

**VARIABLE**  
**GESTIÓN GERENCIAL**

**TABLA 01**

<b>VARIABLE: GESTIÓN GERENCIAL</b>			
<b>DIMENSIÓN: PROCESOS DE GESTIÓN GERENCIAL</b>			
<b>N</b>	<b>VALIDOS: 19</b>		
	<b>PERDIDOS: 0</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>ANALISIS / INFORMANTES</b>		
	<b>INTEGRANTES DE LA EMPRESA</b>		
	<b>MEDIA</b>	<b>TOTAL, INDICADOR</b>	<b>MEDIA</b>
PRONÓSTICO DE POSIBILIDADES	3,80	4,02	4,25
<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>			
PREPARACIÓN EMPRESARIAL	4,10	4,07	4,05
<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>			
CONTROL DE LOS PROCESOS	3,95	3,95	3,90
<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>			
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	4,01	4,08	4,15
<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>			
PLANIFICACIÓN GERENCIAL	3,75	3,82	3,90
<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>			
<b>PROMEDIOS</b>	<b>3,92</b>	<b>4,05</b>	
<b>DESVIACION ESTANDAR DE LA DIMENSION</b>	<b>,70724</b>		
<b>MEDIA ARITMETICA DE LA DIMENSIÓN</b>	<b>3,98</b>		
<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO</b>	<b>INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTO NIVEL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>		

Fuente: Elaboración Propia (2022)

Iniciando el análisis de los indicadores de la Dimensión Procesos de Gestión gerencial, se desprenden cinco indicadores de relevancia. En este sentido, se observó según la interpretación del baremo que la dimensión obtuvo una puntuación de 3,98 lo que se entiende como la existencia de un alto nivel de Gestión gerencial.

De tal manera que, tal como señala Poch (2018) los procesos de Gestión gerencial realmente se cumplen en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades con los recursos. Por tanto, para las Empresa de Suministros y Construcciones, constituyen una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos como objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen, como los requerimientos para lograrlo. También, se puede decir que la Gestión gerencial es un procedimiento en fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro.

Al respecto, teniendo en cuenta los resultados de cada indicador, el señalado como Pronóstico de posibilidades obtuvo un resultado de 4,02; lo cual se considera según el baremo para medir la variable Gestión gerencial como de alto nivel de presencia. Esto responde a la realización de las interrogantes: ¿Se realizan predicciones de las ventas con base en análisis realizados por un administrador?, ¿Estudia el origen de los fondos financieros que posee la empresa?

¿Se utilizan métodos apropiados para la administración de ventas en la empresa? Teniendo en cuenta la alta presencia en el baremo significa que esto va en consonancia con lo señalado por Dessler (2018), pues se respeta la predicción de las ventas de la empresa durante un periodo determinado y

por lo general el administrador financiero provee las herramientas necesarias al departamento de comercialización a fin de lograr los objetivos más inmediatos que tendrá la Gestión gerencial.

En relación al segundo indicador Preparación empresarial se obtuvo un promedio 4,07; el cual pudo ser medido a través de las interrogantes: ¿Se prepara el presupuesto efectivo que utilizará la empresa?, ¿Se realiza un seguimiento del ciclo de efectivo perteneciente a la empresa?, ¿Se registra los diferentes procesos financieros que se producen en la empresa?

Teniendo en cuenta los puntos destacados el promedio obtenido se clasifica como de Alto Nivel de Presencia en el baremo quiere decir que esto cumple con lo señalado por Gómez (2018), pues implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa, de modo que consiste en la elaboración de presupuestos de caja que al parecer si se lleva a cabo en en la Empresa Suministros Y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C Departamento de La Guajira. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

En relación al indicador Control de los procesos se obtuvo un resultado en el baremo de 3,95; por lo cual se considera según sus niveles de medición como de alta presencia. Para medir este indicador se realizaron tres preguntas específicas que debían responder directores y coordinadores: ¿Al final del ejercicio las utilidades generadas en el año están en concordancia con las utilidades planificadas?, ¿Se concentra la planificación de utilidades en la elaboración de estados de proformas? y ¿El control integral de las utilidades se basa en un proceso de planificación?

Teniendo en cuenta que los resultados fueron positivos es decir que existe una alta presencia de los aspectos destacados, se visualiza que se coincide con lo

señalado por Weston (2006), pues esta se refiere a la preparación de estados financieros por medio de los estados financieros proforma, donde se muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Así como cualquier otro proceso previsto que se relacione con la naturaleza específica de la empresa. De tal manera que el proceso de planificación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance de las empresas de construcción.

Para el autor en referencia, la elaboración de tales estados requiere de la utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de las empresas. Ahora bien, en relación al indicador Organización administrativa se realizaron tres interrogantes que permitieron medir si existe presencia de este las cuales fueron: ¿Se planifica la Organización administrativa considerando la integralidad de los recursos que posee la empresa?, ¿Se manejan diversas estrategias para contabilizar el efectivo de la empresa? y ¿Se revisan con frecuencia las cantidades de ingresos de la empresa? Las respuestas de coordinadores como de directores resultaron positivas.

Estos resultados al ser analizados de manera estadística se obtuvo un puntaje en el baremo 4,08; lo que evidencia un alto nivel de Gestión gerencial. Por tanto, coincide con lo señalado por Cárdenas y Nápoles (2008) quienes explican que la administración del efectivo (caja y bancos) es uno de los temas más importantes del presupuesto financiero, o como lo denominan algunos autores, presupuesto de efectivo o de tesorería debido a que es uno de los principales problemas a las que normalmente se enfrenta un administrador,

contralor o gerente de tesorería en la Empresa Suministros Y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C Departamento de La Guajira.

En este sentido, del indicador los términos “liquidez” y “rentabilidad” se refieren a optimizar resultados, con los cuales los ejecutivos de finanzas no deben estar familiarizados si no que deben buscar e inventar técnicas que les permitan lograr los mayores beneficios a la administración de recursos disponibles en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C.

Para finalizar con el último indicador Planificación gerencial, el mismo obtuvo un resultado de 3,82; lo cual según la medición planteada en el baremo se considera un alto nivel de Gestión gerencial en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C. Para lograr tener estos resultados, se realizaron tres preguntas: ¿Se elabora el Planificación gerencial ajustado a las necesidades de la empresa?, ¿Se siguen pautas para los procesos administrativos de compras de la empresa?

Teniendo en cuenta que se obtuvo una alta presencia en el baremo del indicador Planificación gerencial, coincide con lo señalado por Burbano (2018), ya que en lo concerniente a la organización de Planificación gerencial, el proceso de planeamiento empresarial incorpora la toma de decisiones sobre la adquisición y la tenencia de las materias primas y las partes o componentes empleados en la fabricación de los artículos terminados. Por ello, al sentar las pautas del sistema de planificación y control aplicado a la administración de los elementos que se vinculan directa

## OBJETIVO ESPECIFICO

Caracterizar el proceso de formulación estratégica de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

## VARIABLE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

**TABLA 02**

VARIABLE: ESTRATEGIAS FINANCIERAS			
DIMENSIÓN: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA			
N	VALIDOS: 19		
	PERDIDOS: 0		
INDICADORES	ANALISIS / INFORMANTES		
	INTEGRANTES DE LA EMPRESA		
	MEDIA	TOTAL INDICADOR	MEDIA
Orientación de la Gestión gerencial	3,85	3,81	3,78
interpretación del baremo: alta aplicación de planificación estratégica			
diagnóstico financiero	3,76	3,85	3,95
interpretación del baremo: alta aplicación de planificación estratégica			
fijación de objetivos financieros	3,19	3,32	3,45
interpretación del baremo: alta aplicación de planificación estratégica			
orientación financiera a largo	4,15	4,19	4,23
interpretación del baremo: alta aplicación de planificación estratégica			
estrategias financieras de largo plazo	4,35	4,40	4,45
INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTA APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
PROMEDIOS	3,98	4,06	
DESVIACION ESTANDAR DE LA DIMENSION	,44340		
MEDIA ARITMETICA DE LA DIMENSIÓN	4,02		
INTERPRETACIÓN DEL BAREMO	INTERPRETACIÓN DEL BAREMO: ALTA APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		

Fuente: Elaboración Propia (2022)



Para el análisis de la Dimensión Formulación de la Estrategia financiera, perteneciente a la Variable Planificación Estratégica se obtuvo un puntaje de 4,02; que según la Interpretación del Baremo es de Alta Aplicación de Planificación Estratégica en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C. Esto se debe a que se realizaron una serie de entrevistas a directores y coordinadores que dieron estos resultados.

Estos aspectos coinciden con lo expuesto por David (2018), al señalar que la formulación estratégica incluye desarrollar el Diagnóstico financiero, la Orientación de la Gestión gerencial, identificar las oportunidades, las amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir, considerando las particularidades de la empresa.

Teniendo en cuenta el orden de los indicadores; el indicador Orientación de la Gestión gerencial obtuvo un porcentaje de 3,81; Diagnóstico financiero 3,85; Fijación de Objetivos Financieros de 3,32; Orientación Financiera a largo de 4,19; Estrategias financieras de largo plazo de 4,40. El indicador que se evidencia con debilidades es el de Fijación de Objetivos Financieros con un puntaje en el baremo de 3,32 que según el baremo es de media aplicación. Las perspectivas no sólo otorgan una gran importancia a las características que deben guiar el diseño del sistema de control de gestión, sino también a su estrecha relación con el contexto organizativo (estrategia, estructura organizativa, personas, cultura)

Dentro de las estrategias financieras, la rentabilidad se puede definir partiendo de diferentes interpretaciones teóricas, entre esas Sánchez (2006), considera la rentabilidad es una noción económica que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales humanos y financieros

con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy diversa y son muchas aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Por otra parte, Aguirre, Prieto y Escamilla (2007) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficiario necesario para el buen desarrollo de la empresa. Es decir, la rentabilidad es una de las metas que se traza la empresa para determinar el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además esta permite la toma de decisiones que toma la administración en la empresa.

Ahora bien, para entender los beneficios de las estrategias financieras, y en este caso específico el de la rentabilidad, se debe conocer los indicadores de rentabilidad, los cuales permiten determinar la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Dentro de este orden de ideas, Guajardo (2018) comenta que los indicadores referentes a la rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origina, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Para Gitman (2003), el margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que después que la empresa ha pagado todos sus productos.

Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, es decir, cuanto más bajo es el costo relativo del costo de ventas, es mejor. El margen de utilidad operativa mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad monetaria de venta. La utilidad operativa es pura por que mide solamente las ganancias obtenidas por operaciones sin tomar en cuenta intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

Se prefiere un margen de utilidad operativa alto, Gitman (2018) menciona que el margen de utilidad neta mide el porcentaje sobre cada unidad monetaria de ventas que queda después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto sea el margen de utilidad neta de la empresa es mejor. Gitman (2018), comenta que, por lo general, las utilidades por acción de la empresa interesan a los accionistas actuales y prospectos, así como a la administración. Las utilidades por acción representan la cantidad monetaria obtenida durante el periodo por cada acción ordinaria en circulación.

Para Gitman (208), la rentabilidad sobre activos también conocida como rentabilidad sobre la inversión, mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos mucho mejor. En otras palabras, mide la efectividad total de la administración para generar utilidades con los activos disponibles, cuanto mayor sea el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, es mejor.

De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad entendida como beneficio de las estrategias financieras, sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con

independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

Mucho se ha escrito sobre el término evaluación de las estrategias, sin embargo, no siempre se han puesto de acuerdo los autores sobre la definición de este proceso. No obstante, normalmente se dice que, para poder hablar de productividad, es necesario hablar de producción, así como de los medios o factores de producción. Al respecto, Urdaneta (2019), por ejemplo, afirma: “la productividad es el resultado de una compleja interrelación entre múltiples factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la empresa, debiéndose evaluar la contribución que la gerencia puede hacer con la toma de decisiones para mejorarla”.

Por otra parte, Castañeda, citado por Villalobos (2020), señala que “la productividad es la capacidad para producir bienes”. Asimismo, según el Fondo de Investigación para el mejoramiento de la Productividad (FIMM) (2003), la productividad, por encima de todo, “es una actividad mental; es la toma de conciencia del progreso, del mejoramiento constante de que existe; es la seguridad de ser capaz de hacerlo hoy mejor que ayer y, mañana, mejor que hoy”. Bajo esta óptica se presentan Tawfix y Chauvel (2018) autores utilizados en esta investigación, quienes aducen que la productividad es la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos que utiliza.

## OBJETIVO ESPECIFICO

Describir las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

## VARIABLE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

**TABLA 03**

VARIABLE: ESTRATEGIAS FINANCIERAS			
DIMENSIÓN: HABILIDADES FINANCIERAS			
N	VALIDOS: 19		
	PERDIDOS: 0		
INDICADORES	ANALISIS / INFORMANTES		
	INTEGRANTES DE LA EMPRESA		
	MEDIA	TOTAL INDICADOR	MEDIA
ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES	4,14	4,18	4,23
ALTA APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE GESTIÓN GERENCIAL	4,76	4,61	4,46
MUY ALTA APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
INFORME FINANCIERO FINAL	3,45	3,61	3,78
ALTA APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
PROMEDIOS	4,22	4,29	
DESVIACION ESTANDAR DE LA DIMENSION	,65842		
MEDIA ARITMETICA DE LA DIMENSIÓN	4,25		
INTERPRETACIÓN DEL BAREMO	ALTA APLICACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		

Fuente: Elaboración Propia (2022)

La Dimensión Habilidades financieras obtuvo un resultado de 4,25 en la media aritmética lo cual se considera según el baremo de medición para esta dimensión que se encuentra inserta en la variable planificación estratégica como de Alta Aplicación de Planificación Estratégica; por lo cual se evidencia que el uso de las estrategias en la empresa suministros y construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha son realmente efectivas, esto significa que a pesar de existir determinadas debilidades se procura realizar los procesos efectivamente.

Al establecerse las interrogantes que fueron estructuradas en formas de entrevistas a directores y coordinadores Empresa de Suministros y Construcciones de la Departamento del Cesar, se obtuvieron los siguientes resultados por indicador: Estrategias de Administración y Operaciones 4,18; Ejecución del trabajo de Gestión gerencial; 4,61. Si bien el indicador Informe Financiero final obtuvo un resultado inferior en comparación al resto de los indicadores, con un promedio en el baremo de 3,61; todavía se encuentra en el rango de alta presencia, lo cual puede evidenciar que si bien pueden existir algunos elementos débiles relacionados con el uso de estrategias para administrar las finanzas de las Empresa de Suministros y Construcciones poco usuales, al menos para estas resultan efectivas.

Dentro de los beneficios de las estrategias financieras se puede hacer mención a la calidad, ahora bien, existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente, se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. El movimiento de calidad ha progresado y adquirido gran importancia en las organizaciones que han despertado con vigor y urgencia para actualizarse y alcanzar los beneficios potenciales de la calidad para la conducción de una organización

próspera. Zairi (2006) Se entiende por calidad, a la ausencia de deficiencias que pueden presentarse.

La cual se puede presentar como la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta. Calidad de concordancia: Es el grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido. Calidad en el uso: Es el grado en que el producto cumple con la función para la cual fue diseñado, cuando el consumidor así lo requiere. Calidad en el servicio Post – Venta: Es el grado con el cual la empresa le presta atención al mantenimiento, servicio, reclamos, garantías u orientación en el uso.

En la opinión de De La Vega y González (2018), las condiciones que en la actualidad se presentan para acceder a los recursos necesarios, reducir gastos y costos, aumentar la calidad de los productos y/o servicios, así como, el gran desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones, en consecuencia, los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, anteriormente se consideraba el control de gestión, solo como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio y control presupuestario.

Asimismo este enfoque tradicional se ve afectado por una serie de imitaciones que según Vinitzky (2003 p. 143), provienen de: “a) Una insuficiencia en el alcance, derivada de generalizar al control a una sola etapa del proceso administrativo, b) Una frecuente oAnálisis financiero del control de indicadores exógenos al área financiera, c) Un encapsulamiento dentro de las organizaciones al no considerar debidamente la realidad contextual, d) Una fijación de pautas para el proceso de planeación de la gestión, estáticas y rígidas; y f) Una continua ineficiencia por conductas inerciales en la gestión”

Entre otras limitaciones propias del enfoque mecanicista. Sin embargo, para Amat (2018), considera que para superar dichos obstáculos se han ido incorporando modelos más completos en los que se emplea un mayor énfasis en los factores organizativos y motivacionales, con el propósito de brindar una Diagnóstico financiero más completa del concepto que lo vincule más al proceso estratégico que le permita contar con información oportuna para el óptimo cumplimiento de los objetivos.

Por esta razón se señala que la moderna doctrina de control plantea unánime asumir el control de gestión como la actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de la Análisis financiero y el logro de los objetivos de la organización. Asegurándose el correcto cumplimiento de sus planes, programas y metas, verificando el cumplimiento de las disposiciones normativas que regulan su desempeño, y en definitiva, procurando que la gestión sea eficaz y ajustada a parámetros de calidad.

Por otro lado, Anthony (2006, p. 106), considera acertadamente al control de gestión, como: un proceso mediante el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implementen las estrategias organizacionales que le permitan anticipar condiciones futuras para de esa forma asegurar la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por consiguiente el control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos, Amat (2018), concuerda con lo expresado anteriormente al considerar que el control afecta directamente al comportamiento de cada persona y de cada centro de responsabilidad, pues trata, tanto de orientar hacia el comportamiento deseado como de valorar la contribución individual hacia el



logro de los objetivos, igualmente trata de promover una cultura orientada a la eficacia y los resultados.

Por lo que define al Control de Gestión como el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta. Expresa Anthony (2004), este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter financiero, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Es importante destacar, que para La Vega y González (2018), resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características: a) Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa, b) Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura, c) Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos.

El control de gestión pasa por distintas fases o actividades en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas, para Anthony (2004, p. 6), el control de gestión involucra una serie de actividades, incluyendo: a) Planificación, de lo que la organización debería hacer, b) Coordinación, de las distintas partes de la organización, c)

Comunicación y Evaluación, de la información, d) Decisión, de las acciones a tomar; e) Influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

Cabe destacar, que el autor antes citado afirma que el control de gestión no implica necesariamente que todas las acciones se correspondan con los planes previamente determinados, como un presupuesto, ya que estos, están basados en circunstancias del momento en que fueron formulados, si estas han cambiado en el momento de la implantación, las acciones recogidas en el plan dejan de ser apropiadas por lo tanto si los directivos consideran otra forma mejor de conseguir los objetivos planeados, el sistema de control no debería ser un obstáculo para implantarlas

Por su parte Mira (2006), establece que el control de gestión corresponde al uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos concretando sus actividades y fines más específicos como los siguientes: a) Informar. Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones, b) Coordinar. Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos, c) Evaluar.

## **2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En atención a los resultados obtenidos y luego de haber realizado el análisis de los mismos, considerando los indicadores, dimensiones y variables de la investigación, es necesario proceder a discutir según los planteamientos teóricos de los autores utilizados para la investigación y consolidar esta información con el criterio del autor que viene dado en función de la experiencia y los datos obtenidos en su trabajo de campo.

Ahora bien, cuando se explicitan los aspectos relacionados con la Gestión gerencial específicamente para el caso de la Empresa Suministros y

Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, se refiere a la ejecución de los principios de la administración o acción, mediante la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de en sus diferentes niveles, con la finalidad de alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, y lograr un buen desempeño de todos los integrantes de la misma.

Las personas que ejercen la función administrativa se denominan genéricamente personal administrativo, y son gerentes o empleados, por ello la función administrativa está denominada como aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades administrativas dentro del marco del proyecto empresarial.

El proceso administrativo que llevan a cabo gerentes y empleados, como sujetos, se asienta en momentos claves de su desarrollo expresados por el “aprender a aprender”, “aprender a ser”, “aprender a actuar y a hacer”, “aprender a convivir”, “aprender a cooperar y ser solidario”, “aprender a emprender”, entre otros. La calidad de servicio que ofrece la organización, es en último término, el propio sujeto, es la propia persona, es el propio ser humano con sus capacidades, convicciones, sentimientos y potencialidades desplegadas en razón de su vida, responsabilidades personales y sociales

En tal sentido, refiere Antúnez (2020, p. 47), “un rol agrupa un conjunto de acciones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social”. Es por ello que se manifiesta que es una serie de actuaciones o de tareas que debe cumplir un empleado en las instituciones. De igual forma, señala Pozo (2018), que la construcción de un rol es el proceso inacabado que comienza con la experiencia vivida cuando se

inició en el trabajo. El empleado se presenta en la universidad como un agente socializador, y se constituye en una figura significativa (modelo), dejando huellas en ella. Es un rol cargado de todas las experiencias vividas con anterioridad.

Es por esta razón, que el gerente como el empleado durante el desempeño de sus labores debe cumplir con una serie de roles que le permitan impartir un servicio de calidad, así mismo, durante la práctica de su profesión se destacan por su grado de importancia y también por la influencia que van a tener en sus compañeros de trabajo y público en general, a través de la gestión que él mismo realizará, la cual debe ser eficaz y eficiente, logrando de esta forma cumplir con todos los requerimientos y las exigencias que actualmente se encuentran en vigencia.

Asimismo, esto hace que la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira se vea obligado a revisar sus modelos educativos y administrativos, sus prácticas de docencia y de aprendizaje, a aprovechar los servicios de las tecnologías para mejorar sus procesos y a formar estudiantes como empleados capaces de responder con éxito a los retos que la sociedad actual les plantea, en función de esto el gerente debe analizar estos avances para adaptarlo a las nuevas necesidades del entorno, de esta manera hacer y revertir en el gerente el hecho de aprender las nuevas tecnologías.

En la tabla 02, se puede visualizar el cierre de dimensión para competencias esenciales de Gestión gerencial, la cual arrojo como resultado general un 3,97 el cual tiene significado de presente en la Gestión gerencial. En este contexto de ideas, este resultado se logró gracias a la relación estadística de los indicadores: competencias de aprendizaje individual, formulación de alternativas de solución, Competencias de aprendizaje técnico y visión de

trabajo compartida, los cuales en sus análisis individuales también se configuraron con una interpretación alta del baremo.

Ahora bien, este resultado se debe en parte la congruencia entre los indicadores antes mencionados que permite identificar, discriminar, comprender y caracterizar las causas determinantes de las dificultades que se presentan en el proceso administrativo. Para Valdez (2020), las competencias esenciales de Gestión gerencial deben caracterizar el desempeño del mismo en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al gerente, al jefe de área y al empleado, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

En este mismo orden de ideas Carrera (2018) refiere que permite saber cuál es el estado cognoscitivo y actitudinal del personal administrativo; así ajustar la acción de intervención a sus características, peculiaridades, saberes, intereses, motivaciones y expectativas. Un diagnóstico acertado facilita un aprendizaje significativo y relevante ya que parte del estado real (problema) la situación precedente y las causas que la sustentan.

Es importante diagnosticar el contexto y las condiciones en que se desarrollará el proceso, anticipar de alguna manera, qué se espera de cada sujeto, qué ayuda recibe del otro y del propio empleado, enseñarlo a demandar la ayuda para que pueda comprender cuál es su situación real de trabajo. De acuerdo a los planteamientos de Arancibia (2018) la fase diagnóstica ha de verse como el elemento que permite de manera objetiva detectar posibles debilidades en la actuación y formación del empleado con la finalidad de brindarle apoyo y asistencia para que supere las mismas, este tipo de acción debe beneficiar su praxis futura.

Para las autoras responsable de esta investigación, una de las grandes ventajas de los Competencias esenciales de Gestión gerencial en el proceso de clima organizacional radica en que va a permitir detectar posibles debilidades que se estén presentando en el desempeño del trabajador y sobre la base de estos resultados se aspira tomar decisiones que beneficien la práctica del trabajador

En la tabla 03, se puede visualizar el cierre de dimensión para estilos de liderazgo en la Gestión gerencial, la cual arrojo como resultado general un 3,94 el cual tiene significado de presente en la Gestión gerencial. En este contexto de ideas, este resultado se logró gracias a la relación estadística de los indicadores: autocrático, participativo, liberal, de la Gestión gerencial y transformacional los cuales en sus análisis individuales también se configuraron con una interpretación muy alta del baremo.

En su gran mayoría coinciden diferentes autores en afirmar que los líderes no construyen el conocimiento de forma solitaria, sino a través de la mediación de otros compañeros de labores, incluyendo al gerente dentro de un contexto cultural particular. En tal sentido dicha realidad es plasmada específicamente por Fuenmayor (2020, p. 46), quien manifiesta que el líder juega un papel primordial en el proceso administrativo “al realizar la planificación de proyectos, desarrollar conocimientos en los empleados y lograr su formación humana”.

Este proceso conduce a lograr un aprendizaje deseado, a través del conocimiento que el sujeto adquiere del mundo que lo rodea y del cual recibe constantemente perturbaciones de acuerdo a sus estructuras mentales. Esto conlleva a las modificaciones de las mismas, y la aparición de nuevas estructuras, las cuales puede hacerse evidente en conductas que revelan sus ideas previas y puntos de vistas sobre los hechos.

En este orden de ideas, puede decirse que el gerente líder es mediador de aprendizaje entre los empleados y la cultura organizacional, a través de su propio nivel cultural, por la significación que asigna al conocimiento que trasmite en particular; y por las Sociales que demuestra hacia el conocimiento o hacia una parcela del mismo en forma específica. De igual forma, debe entender este proceso de mediación de aprendizaje de los empleados en relación con el conocimiento que los mismos aprenden en su centro de formación, ya que es un elemento que permite comprender mejor por qué los trabajadores presentan diferencias en lo que aprenden y en las Sociales hacia el conocimiento aprendido.

De acuerdo con lo expresado por Díaz y Hernández (2020), el acto de formar no consiste sólo en proporcionar información, sino ayudar a aprender, por lo que el gerente como mediador de aprendizaje debe tener un buen conocimiento de sus empleados, referido a los aspectos siguientes: organizar sus ideas previas, para planificar los proyectos. Asimismo, manifiesta los autores antes citados, que la función central del gerente líder es organizar, orientar y motivar la actividad mental constructivista de sus empleados, a quienes proporcionan una ayuda formadora ajustada a su competencia. Para que el ajuste de la ayuda formativa sea afectivo.

La Gestión gerencial es actitud ya que consiste en la capacidad de acción, de interesarse por modificar el escenario existente en la institución y adaptarse a la dinámica del desarrollo económico del país. Tiene que ver además, con las aptitudes, es decir con las potencialidades que posea el estudiante, por eso es cuestión de actitud, de querer hacer, y de aptitud, es decir de poder hacer. En este orden de ideas, el gerente, como profesional, debió ser formado en condiciones de competencias en igualdad de condiciones y oportunidades.

Es decir, es la capacidad que tienen los gerentes para alcanzar el éxito, ser flexibles, dinámicos, creativos, y transmitirlo a quienes laboran con él, para que también adopten una actitud gerencial. Cabe destacar, que la Gestión gerencial hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de lograr independencia y estabilidad laboral. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los profesionales existentes, han creado la necesidad de generar recursos propios, de iniciar sus propias iniciativas, y pasar de ser inactivos a ser gerentes.

En este contexto de ideas, para, Robbins y De Cenzo (2018, p. 84), el sujeto gerente se caracteriza por “ser trabajador, seguro de sí mismo, optimista, determinado, con un alto nivel de energía e incluso buena suerte”. La Gestión gerencial en las organizaciones hospitalarias, parte del supuesto que cada uno de los miembros es importante, trabaja en función de los objetivos organizacionales, incluso se excede en el cumplimiento del horario de trabajo, su autoestima está en los niveles óptimos, por lo tanto está seguro de sí mismo, conoce sus limitaciones, habilidades, es entusiasta, por lo cual estará preparado para aplicar esas competencias al desempeñarse en la organización.

Sin embargo, Ramírez (2018, p. 31), refiere que algunas veces los empleados como profesionales “por falta de aptitud y conocimientos administrativos; se manejan de manera empírica y por conjeturas, suposiciones o simplemente porque alguien, a niveles superiores, así lo dispone”. Lo que conlleva a que no sientan la de acción para la realización eficaz de las actividades. En este sentido, si el gerente actúa con desconocimiento de las cosas, de las situaciones no podrá cumplir con sus funciones gerenciales. De allí que, el directivo debe ser una persona apta para el cargo que desempeña, que posea conocimientos en materia administrativa, que planifique las actividades, que sepa dirigir una institución. Contrario a lo expuesto por el resto de los autores



consultados, el gerente por falta de aptitud, es decir porque no está facultado para el puesto, en el sentido de desconocer quizás, contenidos conceptuales, o por desconocer las políticas de su especificidad académica.

Dentro de este contexto y en palabras de Benavides (2007) la misión de las Estrategias financieras, a través de factores claves como son: Objetivos comunes, Tareas definidas, Relaciones interpersonales y la Coordinación actividades, de una manera siempre ética y socialmente responsable. En virtud de lo antes expuesto, los integrantes de los departamentos de recursos humanos de las instituciones hospitalarias binacionales se consideran como el principal y más valioso activo de la organización, presentándose como herramienta indispensable para enfrentar el desafío dentro de la competitividad del sector.

En consecuencia, la inversión en el profesionalismo no es sólo un medio importante de formar las Estrategias financieras de una organización, mejorando sus posibilidades de crecimiento económico, como parte de su nivel de vida; también es valiosa en sí misma, porque ésta amplía las perspectivas de la gente, ayudándola a tener posibilidades de una vida sana, plena y segura, desde el punto de vista financiero; ya que se considera estabilidad laboral, un crecimiento cultural, con un nivel personal alto.

En relación a lo planteado, debe destacarse que la adquisición de competencias para el trabajador, no solo le permite elevarse espiritualmente lo cual traería como consecuencias un empleado más feliz y conforme con su trabajo, sino que también le permite desarrollar sus potencialidades en el campo laboral y de esta manera aplicarla dentro del campo laboral

Sin embargo, para lograrlo se considera que la competencia favorece la construcción de una visión ética de la responsabilidad social y económica de

los actores involucrados, identificando su rol e impactando el escenario sistemático con el que interactúa la organización, como opción instrumental y metodológica para garantizar el dinamismo, la flexibilidad y la eficacia estructural

En consecuencia, con lo expuesto, las autoras responsables de esta investigación opinan que la Estrategias financieras puede ejercer todas esas habilidades si tiene el apoyo de una gerencia de recursos humanos comprometida con la institución pues, de esta manera tendrán la posibilidad de motivar a los empleados a la adquisición de herramientas que potencialicen la efectividad organizacional. Por otra parte, la inteligencia social tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios.

Es por ello, que toda organización debe hacer énfasis en aspectos relacionados con el área de recursos humanos, así dispondrá de personal preparado para enfrentar los problemas originados por la constante evolución de su entorno tanto interno como externo; reforzando los Mentales que ya posee los empleados se podrán elevar los niveles de afecto que el empleado tendrá con la organización lo cual fortalecerá el compromiso. Dentro de este contexto, es importante resaltar que toda la Gestión gerencial de la organización

Los Factores externos de Estrategias financieras es la disciplina que se ocupa de la identificación, captura, recuperación, compartimiento y evaluación del conocimiento organizacional. Ha sido identificada como un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el hombre y el conocimiento que este posee y aporta. Uno de sus Mentales principales es la completa coherencia que tiene con técnicas tales como la gestión de recursos humanos, la reingeniería, el benchmarking

Los Factores externos de Estrategias financieras supone trasladarse a un plano de análisis en el que se identifican procesos de agregación de valor determinados por la incorporación de nuevo conocimiento a los procesos de negocio. Gestionar el conocimiento es dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización.

En el entorno organizacional los Factores externos de Estrategias financieras se establece en las organizaciones, los Departamentos de Recursos Humanos han transformado el funcionamiento centrándose en desarrollar aquellas actividades que aseguran el crecimiento personal de todos los miembros de la universidad, mediante la Estrategias financieras contribuyendo a la realización de los Factores externos de Estrategias financieras aún más eficiente y orientada a la buena y acertada toma de decisiones con unos objetivos bien proyectados a la base de la organización.

El conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos. Se puede dividir el conocimiento en dos grupos: uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. En el caso del hombre, el conocimiento es producto de procesos mentales que parten de la percepción, el razonamiento o la intuición.

En ese sentido, uno de los conceptos fundamentales para el conocimiento es la capacidad de relación o asociación entre estos, según Puleo (2014), el conocimiento como información específica acerca de algo puede referirse a dos entidades diferentes: su forma y su contenido. La forma es esencial al determinar las condiciones por las cuales algo puede llegar a ser objeto del conocimiento.

El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir. Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. De otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas e a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender de comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método, en cambio, se comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

La realidad o parte de la realidad que es el objeto de nuestra comprensión siempre se ve bajo los ojos de un paradigma o conjunto relacionado de ideas, principios, teorías, métodos, técnicas, herramientas y, también, creencias básicas o esenciales. El paradigma constituye el entorno mental y sobre él se construyen las decisiones y las acciones. Los elementos de Factores externos de Estrategias financieras en palabras de Goleman (2014) involucra dos aspectos relevantes, por una parte, la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos.

De otro lado, al hablar de conocimiento se pone de manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

La percepción que el empleado tiene sobre su labor, sobre lo que esta debería ser y lo que está ocurriendo, tienen un peso significativo sobre la manera como

asumirá su trabajo. En el caso de ser satisfecha el individuo eleva su nivel motivacional de acuerdo al grado de satisfacción que siente; en el caso de no satisfacer su necesidad, el individuo suele entrar en estado de frustración en mayor o menor grado, que le causa insatisfacción en lo concerniente a la necesidad no satisfecha.

### **3. LINEAMIENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS**

Finalmente, y teniendo presente la especificidad de cada una de las dimensiones utilizadas para esta investigación, se presenta, para fines teórico-prácticos, unos lineamientos teóricos enmarcados en Gestión gerencial para las estrategias financieras la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira que pretenden englobar la realidad de estos espacios, con la finalidad de que las mismas consideren la aplicación de una gestión gerencial como eslabón de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira. Para ello, se proponen los siguientes aspectos:

#### **3.1. Fomentar la presencia de rasgos de identificación del personal gerencial con la institución:**

Los principios de una empresa del sector de Suministros y Construcciones en Colombia, están condicionados por la misión, el objeto y el propósito de negocio, pero a su vez de cumplir con una responsabilidad en el entorno de Empresas de Suministros y Construcciones para con la sociedad y quienes trabajan allí. Sus directivos tienen la responsabilidad de desarrollar la institución y explotar sus potencialidades sin que dichos principios obstaculicen el normal desenvolvimiento de las actividades propias del negocio (Diez y otros, 2018). La internalización de los valores

organizacionales, implica que el individuo se identifique con la empresa a través del conocimiento y aceptación del sistema de valores de la misma.

De allí, que exista la necesidad dentro de la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira de fomentar líderes que estén identificados con las mismas para que puedan influenciar a sus empleados. Ahora bien, aunque los líderes se encuentren totalmente identificados con la Empresa de Suministros y Construcciones, no todos poseen claro conocimiento de la responsabilidad que poseen con la sociedad en la cual se desarrollan las mismas

La Gestión gerencial y Estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, puede ser visualizada por las organizaciones como una obligación social o como una reacción social (Donelly y otros, 2020). En la práctica, la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, tienden a ser socialmente reactivas, es decir, aceptan las obligaciones sociales ya que los principios de Gestión gerencial e Estrategias financieras de los empleados, los cuales no están incluidos dentro de sus valores organizacionales.

En tal sentido, puede resultar más conveniente para estas mantener relaciones con otras instituciones u organismos que proporcionen diferentes formas de ayuda a las comunidades como empleados y contribuir generosamente con ambos, para así cumplir con su compromiso con la sociedad.

En relación a este punto se puede concluir que la Gestión gerencial en Empresas de Suministros y Construcciones, poseen una buena orientación hacia su quehacer diario porque existe un sentido de identificación por parte de sus líderes con los principios y políticas de los mismas; sin embargo, los

valores que reflejan dichas organizaciones no están acordes con la realidad mundial y del país en particular, ya que reflejan poca preocupación y mediana participación en las actividades

Es indiscutible que los programas de Gestión gerencial y Estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira para sus empleados en el corto plazo pueden generar disminuciones de rentabilidad, dado la inversión en distintos proyectos de mejoramiento comunitarios que las organizaciones deben acometer. Pero la ampliación de la visión empresarial del sector de Empresas de Suministros y Construcciones, permite pensar en el mediano y largo plazo, donde los gastos en Gestión gerencial se transforman en inversiones. Es por ello que cada día, actuar de manera socialmente responsable se hace más imprescindible para asegurar la perpetuidad de la Empresa de Suministros y Construcciones (Diez y otros, 2018).

### **3.2. Presencia del rasgo relación beneficios de la Gestión gerencial como determinante de los Estrategias financieras:**

En la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, tal como fue afirmado anteriormente, la organización socialmente sensible es tan eficaz como eficiente para cumplir con sus responsabilidades sociales sin malgastar los recursos de la organización en ese proceso, además de ello debe tener presente como objetivo el logro de un mejor Estrategias financieras de sus empleados (Maguerza, 2018).

Para los gerentes de las organizaciones modernas, específicamente las del sector de Empresas de Suministros y Construcciones, las decisiones referidas a los proyectos sociales deben ser bien analizadas, pues solo deben asumir

aquellas responsabilidades que tiene la organización y que deben emprender para beneficios de todos.

Además, una vez que los gerentes deciden cumplir con una Gestión gerencial específica, deben determinar la mejor manera de llevar a cabo las actividades relacionadas para cumplir esta obligación. En otras palabras, los gerentes deben decidir si la organización debe emprender las actividades por si sola u obtener ayuda externa.

Tal como lo enunciara Puterman (2020), las acciones desarrolladas como instituciones socialmente responsables, generan una serie de beneficios que se traducen, a mediano y largo plazo, en productividad y rentabilidad para las mismas, al producir efectos positivos sobre las personas del entorno organizacional y las demás instituciones. Los líderes de la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, en general, deben asumir acciones socialmente responsables las cuales, se traducen en beneficios tangibles e intangibles para quienes laboran en las organizaciones.

La ética y la Gestión gerencial como soporte para lograr una mejor Estrategias financieras, tienen como propósito la reputación que promueva admiración y valoración, la confianza que incentive la credibilidad y el posicionamiento que determine preferencia y selección por parte del público. Adicionalmente también deben ser orientadas al ser humano y a generar el capital social que favorezca el alcance sustentable del desarrollo (Guedez, 2018).

En este contexto, en Colombia, actualmente el número de Empresas de Suministros y Construcciones, que asumen su Gestión gerencial como soporte para lograr una mejor Estrategias financieras, consideran compromisos que van en aumento. Obviamente, los programas de Gestión gerencial para



promover los Estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira

En el corto plazo pueden generar disminuciones de rentabilidad, dado la inversión en proyectos de mejoramiento comunitarios que deben acometer; es por ello que el gobierno nacional como regional ha implementado una serie de programas y medidas que son de obligatorio cumplimiento y que llevan a las organizaciones a ampliar su visión, para pensar en los gastos de Gestión gerencial como verdaderas inversiones.

### **3.3. Presencia del rasgo comportamiento ético en la Gestión gerencial para el alcance de la Estrategias financieras.**

Una Empresa de Suministros y Construcciones es mucho más que un hecho económico; su visión y misión reflejan las condiciones de posibilidad de un futuro sustentable, y es a través de su sistema de valores, creencias, hábitos, normas y políticas, donde se identifica la personalidad y destino en el logro de sus fines económicos y sociales (Ferrer, 2018). De tal manera que son sus acciones y actitudes las que determinan el comportamiento ético que puede garantizar la sobrevivencia

Como personas jurídicas, la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira tienen derechos que van acompañados de responsabilidades económicas y sociales; las primeras referidas a la maximización del beneficio para los empleados, y las segundas implican aspectos de responsabilidad sociocultural y medioambiental, conllevando esto a la adecuación de la actuación de la organización a las leyes, respeto a las costumbres sociales y la cultura, así como involucramiento de la misma en éstas (González, 2020)

La influencia positiva que puede producir la Gestión gerencial para promover la Estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, pueden generar un comportamiento socialmente responsable, que fortalece a la organización de Empresas de Suministros y Construcciones en una empresa ética, más competitiva porque genera credibilidad y confianza, y estos elementos, unidos a la innovación y calidad requeridos en los actuales tiempos de cambios, favorecen la supervivencia de cualquier organización (Ferrer, 2018).

En este contexto, se observó en los gerentes como empleados de diversas Empresas de Suministros y Construcciones, un buen nivel de aceptación de las políticas gubernamentales tendentes a garantizar el cumplimiento de la Gestión gerencial como garante de la Estrategias financieras, puesto que refiere la adopción de la Gestión gerencial como valor fundamental dentro de sus principios organizacionales, considerando que estas políticas a largo plazo se traducen en beneficios tangibles para la empresa.

Puede plantearse en general, que es posible afirmar que cuando falta la alta dirección en ocasiones se tiene mayor compromiso personal con un comportamiento ético responsable; por tanto, se puede modelar la aptitud ante tales principios, logrando la integración de los programas organizacionales en operaciones, pensamiento y comportamiento, con lo cual puede esperarse que los empleados realicen acciones orientadas hacia el mismo propósito.

#### **3.4. Presencia del rasgo relación estructura organizativa–efectividad empresarial**

La competitividad de una Empresa de Suministros y Construcciones generalmente está basada en su cultura, sus valores y sus sistemas

organizativos (Ferrer, 2018). Para lograr un nivel de madurez organizacional, las organizaciones en general deben adaptar su visión, misión, valores y la estrategia implica un balance entre los valores asociados a la productividad, a la competitividad y los de acción social, y de esto dependerá el éxito de la Empresa de Suministros y Construcciones.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos, las organizaciones adoptan estructuras flexibles, pero que le permitan acometer los compromisos económicos y sociales que adquieren. Dichas estructuras se definen de acuerdo a los objetivos establecidos y determinan el personal que es requerido dentro de cada organización. Sin embargo, el cumplimiento de estos objetivos puede ser directamente influenciado por los miembros de dicha estructura organizativa y sus habilidades para el trabajo; de igual modo resulta importante para que una organización cumpla con los objetivos previstos por la misma un apropiado plan de trabajo que asegure el crecimiento planificado de la misma.

Tomando en cuenta los aspectos destacados en esta investigación, se observó que en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, se ha trabajado notoriamente en la adaptación de sus estructuras organizacionales a las condiciones que estas necesitan para poder cumplir con sus objetivos. En tal sentido, consideran que hay ciertos elementos de gestión empresarial que deben ajustarse en función de la obtención de una estructura organizativa.

Esto debido a que los factores más importantes para lograr cumplir con los objetivos organizacionales propuestos, son los relacionados con la planificación estratégica de la Empresa de Suministros y Construcciones y el control de la producción en la misma por parte de quienes asumen su responsabilidad como empleados, ya que ambos tienen influencia directa

sobre los beneficios que la organización puede obtener de las actividades que realiza.

### **3.5. Presencia de los factores de Gestión gerencial en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira**

La Gestión gerencial, propone una visión de la organización que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, y se consolida a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la comunidad en la que se encuentra inserta la sociedad (González y otros 2018).

Es creciente el número de empresas que aceptan hoy su Gestión gerencial como soporte para elevar los Estrategias financieras y asumen voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias, intentando elevar los niveles de desarrollo social, participando activamente en la protección medioambiental y ejerciendo y haciendo ejercer los derechos humanos.

Sin embargo, también debe considerarse importante destacar que, para la ejecución de este tipo de actividades, la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira requieren un nivel financiero bastante sólido que les permita realizar inversiones considerables, de acuerdo la magnitud del proyecto, sin afectar su continuidad laboral.

La Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira manejan los aspectos relacionados con la Gestión gerencial como base de sus elementos constitutivos, ya que los

mismos han sido integrados en su razón social; ya que las mismas no se encuentran preparadas para la adopción de las referidas políticas, por lo cual deberán establecer planes de acción inmediata, que les permitan cumplir con los objetivos establecidos y al mismo tiempo fortalecer la Calidad de Vida Laboral de sus empleados.

### **3.6. Presencia de elementos de efectividad en Gestión gerencial como soporte para el mejoramiento de los Estrategias financieras que aplican la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira:**

La efectividad de una institución del sector de Empresas de Suministros y Construcciones esta una función de las políticas y procesos utilizados por su organización para obtener los objetivos planteados. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad de la misma.

En tal sentido, la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira reflejan un buen nivel de gestión en materia de cumplimiento de objetivos, lo cual infiere sobre la efectividad de las mismas; sin embargo, en virtud de que la aplicación de las políticas de Gestión gerencial como soporte para mejorar la Estrategias financieras, no representan ningún tipo de beneficio económico para las organizaciones, el desempeño efectivo en esta materia

De igual modo, para dar cumplimiento a las acciones sociales, la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, han requerido la inclusión dentro de sus gastos operativos los referidos a los costos de proyectos sociales, a pesar que, en

algunos casos, estos pueden ser considerablemente elevados, y esto implica, en algunos casos, buscar alianzas estratégicas que permitan minimizar impactos.

## CONCLUSIONES

Después de haber cumplido con todas las etapas de la investigación, el estudio realizado permitió el alcance de los objetivos propuestos, por ello con base a los antecedentes de la investigación, los aspectos teóricos que soportan el mismo y en función de los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

Para el primer objetivo, Describir los procesos de gestión gerencial a corto plazo en las Empresa de Suministros y Construcciones, donde suele mencionarse la falta de una planificación efectiva a corto plazo como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso, por esta razón se concluye que la forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten. Por supuesto que no existen espejos mágicos, de modo que lo mejor que se puede esperar es un procedimiento lógico y organizado para explorar lo desconocido.

En relación al objetivo número dos, r las fases de la gestión gerencial a largo plazo en las Empresa de Suministros y ConstrucciónIdentificaes, en este proceso de planeación financiera dan por hecho que no es una parte fundamental dentro de los análisis de la empresa o sencillamente lo toman como un indicador poco ilustrativo de su empresa. Está muy claro que los modelos a veces son complejos, pero realmente necesarios.

También sabemos que no existe un modelo estándar internacional ni nacional para los modelos financieros que a veces cuenta más un poco de lógica que una serie de fórmulas, pero tenemos que tener presente que entender el pasado es el primer paso para entender el futuro. Por su parte, con base al objetivo número tres: Caracterizar el proceso de formulación estratégica presentes en las Empresa de Suministros y Construcciones, resulta

incuestionable que la formulación sea uno de los elementos fundamentales de todos los actos o actividades que todo ser humano realiza, y máxime, cuando estos actos pretenden la obtención de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa.

La formulación estratégica presentes en la empresa suministros y Construcciones Sandoval S.A.S De Riohacha D.E.T.C será básicamente la aplicable dentro de una empresa, se basa en técnicas específicas, que pretenden hacer pronósticos de los acontecimientos futuros, pero de igual forma pretende establecer cuáles son las metas y objetivos que se buscan, en el aspecto económico y financiero.

Como se observa, la implementación de planificación estratégica es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del proceso de planificación financiera. Previendo los niveles de ingresos que se obtendrán a partir del pronóstico de ventas, los administradores financieros podrán estimar también cuáles serán los flujos de efectivo que se obtendrán. Además, estarán en condiciones de hacer un pronóstico del nivel de activos fijos requeridos y la cantidad de financiamiento necesario para que las ventas pronosticadas sean alcanzadas.

Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos y gastos se reflejan en el estado de resultados presupuestado o proforma. Por su parte, las estimaciones de ventas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones, más el balance general de años anteriores, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general. Estos activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis del flujo de efectivo.



## RECOMENDACIONES

Es evidente que una empresa que no elabora planes financieros no puede mantener una posición de progreso y rentabilidad. Una empresa de éxito requiere: sentido común, buen juicio y experiencia, pero una verdadera dirección de empresas, requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones de manera que se asegure el logro de esos objetivos.

Como recomendación para poder describir los procesos de gestión gerencial en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, de la mejor manera los administradores deben considerar los sistemas de planificación y control, considerando la relación que existe entre volumen de ventas y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas, permitiéndoles pronosticar el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y la rentabilidad, así como las necesidades de fondos de la empresa o presupuesto efectivo. La planificación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

De igual forma para caracterizar el proceso de formulación estratégica de las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, el análisis de preparación de pronósticos financieros inicia con las proyecciones de ingresos de ventas y costos de producción, un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados y explica de donde se obtendrán, así el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones que requerirán

en materiales, mano de obra y equipo, para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado. Durante el proceso de planificación se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y con estos datos los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el presupuesto de efectivo.

Por ultimo de las recomendaciones para describir las estrategias financieras en la Empresa Suministros y Construcciones Sandoval S.A.S de Riohacha D.E.T.C - Departamento de la Guajira, deben ser identificados los costos e ingresos se desarrolló el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la empresa, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto periodo presupuestal. Todo este proceso de planificación y control generan los planes financieros de corto plazo (operativos) y los planes financieros alternativos a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, Juan; Prieto, Marta Y Escamilla, Juan (2018). **Contabilidad De Costos, Gestión Y Control Organizario, Control De Gestión, La Función De Control**, Tomo li. Cultural De Edición, S.A. España.
- Álvarez, M., Lara I., Curbelo T., M. Orozco García, L. Valdés Mederos, Y Hernández (2018). **Del Control Interno A La Economía Empresarial-Componentes Del Control Administrativo (li)**. [Http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos6/Docs/Eco/Contrinter.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos6/Docs/Eco/Contrinter.Htm) Consultada El 01/09/2018.
- Amat, Joan (2019) **Control De Gestión: Una Perspectiva De Dirección**. Ediciones Gestión 200 4ta Edición. España
- Amundarain, A. (2019) **El Proceso Administrativo** (Documento En Línea) Disponible:[Http://Www.Monografias.Com/Trabajos17/Procesosadministrativos/](http://Www.Monografias.Com/Trabajos17/Procesosadministrativos/Procesos-Administrativos.Shtml) [Procesos-Administrativos.Shtml](http://Www.Monografias.Com/Trabajos17/Procesosadministrativos/Procesos-Administrativos.Shtml) (Consulta: 2018, Agosto16)
- Anthony, Robert (2019) **Sistemas De Control De Gestión**. Décima Edición McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- Atencio Y Sánchez (2018). **El Control De Gestión Estratégica En Las Organizaciones**. Centro De Investigaciones De Ciencias Administrativas Y Gerenciales. Proyecto Financiado Por La Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.
- Bastidas E. Y Ripio V (2019) **Una Aproximación A Las Implicaciones Del Cuadro De Mando Integral En Las Organizaciones Del Sector Público**. Compendium Diciembre 2019. Citado El 22/08/2018. Disponible En: [Http://Www.Ucla.Edu.Ve/Dac/Compendium/Revista11/04-Eunice-3.Pdf](http://Www.Ucla.Edu.Ve/Dac/Compendium/Revista11/04-Eunice-3.Pdf).
- Belloso (2018). **Sistemas De Control De Gestión De Los Órganos Centralizados De Salud De La Administración Pública Regional Ubicados En El Municipio Maracaibo**. Tesis De Grado De Maestría En Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.
- Bittar (2019). **Estrategias Financieras Como Herramienta Para El Supervisor En La Orientación Del Proyecto Educativo Integral**

- Comunitario.** Tesis De Grado De Maestría En Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo/Venezuela.
- Casals G. (2019). **El Control Interno Del Efectivo.** Ediciones Tamayo. México.
- Castañeda M Y Leon R. (2018) **El Cuadro De Mando Integral.** Citado El 22/08/2018. Disponible En <Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales3/Ger/Cmi.Htm>
- Chacin (2019). **Gerencia Estratégica Financiera Y Control De Gestión De Organizaciones Del Sector Eléctrico De Venezuela.** Tesis De Grado De Maestría En Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.
- Chiavenato, I. (2019). **Administración De Ciencias Gerenciales. El Capital Humano De Las Organizaciones.** (Octava Edición). Editorial Mcgraw-Hill.México.
- Clapés A. (2019) **Condiciones Para El Establecimiento De Un Modelo De Control De Gestión En Las Administraciones Públicas Auditoria Pública:** Revista De Los Organos Autónomos De Control Externo, Issn 1136-517x, Nº. 22, 2019, Pp. 45-50citado El 22/08/2018. Disponible En: <Http://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Oaiart?Codigo=1274447>
- Cohen, D Y Asin, E. (2019) **Sistemas De Información Para Los Negocios.** México. Mc Graw Hill.
- David, F., (2019) **La Gerencia Estratégica.** Legis Editores S.A., Colombia.
- David, F., (2018) **Conceptos De Administración Estratégica.** Pretince-Hall Hispanoamericana S.A., México.
- De La Vega Y. Y González O (2019) **Los Sistemas De Control De Gestión Estratégica Para Las Organizaciones.** Citado El 22/08/2018. Disponible En: <Http://Www.Monografias.Com/Trabajos15/Sistemas-Control/Sistemas->
- Díaz (2018). **El Control De Gestión En La Administración Pública Venezolana.** Tesis De Grado De Maestría En Administración De Empresas. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo/Venezuela.
- Fernández Y Martin (2018). **Planificación Ético-Estratégica Para El Desarrollo De Los Activos Intangibles En Las Organizaciones.** En Revista Electrónica Empresarial Coeptum. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela

- Ferrer Y León (2018) **La Gestión De Los Ciencias Gerenciales**. Argentina – Buenos Aires, Mc Graw Hill.
- Fleitman Jack (2018) **“Negocios Exitosos”**, Mcgraw Hill, 2018
- Francés, A. (2018) **Estrategia**. Ediciones Iesa, C.A., Venezuela
- Franklin E. (2019) **“Organización De Empresas”**, Segunda Edición, De Franklin Enrique, Mcgraw Hill, 2019, Pág. 177.
- Gibson, A. (2018), **Gerencia, Una Perspectiva Global**. México, Editorial Mc Graw-Hill.
- Gitman, Lawrence J. (2003). **Principios De Estrategias Financieras**. Editorial Pearson Addison Wesley. Décima Edición, México.
- Gomez, G (2000) **“Planeación Y Organización De Empresas”**. Octava Edición. D.F, Mexico. Mcgraw-Hill.
- Goodstein, L. D, (2018) **Planeación Estratégica Aplicada**. Mcgraw-Hill. Interamericana Editores, S. A., México.
- Guajardo, Gerardo (2019) **Contabilidad Financiera**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.
- Guinart I Solà Josep Maria (2018) **Indicadores De Gestión Para Las Entidades Públicas**. Escola D’administració Pública De Catalunya Viii Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2018
- Gutiérrez, H. (2018). **Calidad Total Y Productividad**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Juran, Joseph M. (2019). **Jurán Y El Liderazgo Para La Calidad Un Manual Para Directivos**. Traductores Jesús Nicolau Medina Y Mercedes Gonzalbez Ballester. Madrid, España Ediciones Díaz De Santos.
- Kotler Y Amstrong (2003) **“Fundamentos De La Mercadotecnia”**. Cuarta Edición. D.F, Mexico. Prentice-Hall
- Lehmann Y Winer (2018) **“Administración Del Producto”**. Cuarta Edición. D.F, Mexico. Mcgraw-Hill.

- León, M. (2018). **Los 8 Principios De Gestión De La Calidad**. Disponible En: [Www.DatosPYME De Riohacha D.E.T.C - Departamento De La Guajira.Com.Ar/Modules/Sections/Index](http://Www.DatosPYME.De.Riohacha.D.E.T.C-Departamento.De.La.Guajira.Com.Ar/Modules/Sections/Index)
- Marcano (2019). **Indicadores De Gestión De Procura De Materiales En El Sector De La Industria Petrolera**. Tesis De Grado De Maestría En Gerencia De Proyectos Industriales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.
- Martínez, Y. (2018). **Fundamentos Teóricos, Metodológicos Y Organizativos De La Presupuestación**. Editorial Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- Mira, Juan Carlos (2019) **Apuntes De Auditoria. Del Ciclo Formativo Superior De Administración Y Finanzas**. Pp 15-16 Citado El: 09/08/2018. Versión Electrónica 1.8, 15/03/2019 Disponible En: [Http://Books.Google.Co.Ve/Books?Id=Ozpcamnx1cc&Printsec=Frontcover&D](http://Books.Google.Co.Ve/Books?Id=Ozpcamnx1cc&Printsec=Frontcover&D)
- Munch, L Y García, J. (2019) **Fundamentos De Administración**. México, Trillas.
- Parodi, C., Marchant A., Castro F. Y Molina I. (2018). **Relación Entre Control Interno Y Auditoria**. Editorial Trillas. Barcelona. España.
- Pillou, J. (2019). **Principios De La Gestión De Calidad. Artículo**. Disponible En [Http://Es.Kioskea.Net/Qualite/Management-Qualite.Php3](http://Es.Kioskea.Net/Qualite/Management-Qualite.Php3)
- Pina, V Y Torres, L (2018): "**Gestión En Las Administraciones Públicas**", Citado El 22/08/2018. Disponible En: 5campus.Com, Contabilidad Pública [Http://Www.5campus.Com/Leccion/Contpub013](http://Www.5campus.Com/Leccion/Contpub013)
- Prieto (2019). **Modelo De Gerencia Para El Control De Gestión En La Administración De Las Instituciones Públicas De Salud**. Tesis De Grado De Maestría En Ciencias Gerenciales. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.
- Ramírez, C (2018) "**Administrando La Calidad Para El Cambio**". Segunda Edición. D.F, México. Limusa.
- Rivas (2019). **Estrategias Financieras Del Gerente Educativo Y Proyecto Educativo Integral Comunitario En Organizaciones Educativas**. Tesis De Grado De Maestría En Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.

- Robbins, S. (2019) **Comportamiento Organizacional**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Rodríguez (2018). **Gestión De Cambio Y Estrategias Financieras En Organizaciones Educativas**. Tesis De Grado De Maestría En Gerencia Educativa. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo/Venezuela.
- Sallenave, J. P., (2018). **Gerencia Y Planeación Estratégica**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sánchez, Juan Pedro (2019). **Análisis De La Rentabilidad De La Empresa**. [Http://5campus.Com/Leccion/Anarenta](http://5campus.com/leccion/anarenta).
- Santomá, J. (2019). **Gestión De Tesorería**. Iese. Grupo Gestión 2000. Barcelona. España.
- Serna G., H., (2018) **Gerencia Estratégica**. 3r Editores Ltda, Sexta Edición. Colombia.
- Sosa, P (2019) **“Administrando Por Calidad”**. Segunda Edición. D.F, México. Limusa.
- Summers, D (2019) **“Administración De La Calidad”**. Primera Edición. D.F, Mexico. Pearson.
- Tamayo Y Tamayo, M., (2018), **El Proceso De La Investigación Científica**. Limuse, 2da. Edición. México.
- Tawfix, J. Y Chauvel (2019). **Procesos Productivos En El Personal**. Tercera Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thompson, A. Y Strickland, A., (2018) **Administración Estratégica**. Mcgraw-Hill, Interamericana Editores, S. A., México.
- Torrealba (2018). **Estrategias Financieras E Indicadores De Gestión En Proyectos De Construcción En Empresas Mixtas Del Sector Petrolero**. Tesis De Grado De Maestría En Administración De Empresas. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo/Venezuela.
- Troconis (2018). **Gerencia Estratégica Y Control De Gestión En Una Empresa Del Sector Petrolero De Venezuela**. Tesis De Grado De Maestría En Administración De Empresas. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo/Venezuela.

- Urdaneta, P. (2019). **Ámbito De La Productividad Actual En Venezuela.** Caracas Venezuela: Editorial Paraninfo, C.A.
- Villalobos, A. (2018). **Competitividad Del Recurso Humano.** Editorial, Nueva Librería. México.
- Vinitzky, Guillermo (2003) **Gestion & Exito Empresario** Ediciones Macchi – Impreso En Argentina, 2003 - Segunda Edición
- Welsch, G., Hilton, R., Y Gordon, P., (2018). **Planificación Y Control De Utilidades.** Pretice Hall Hispanoamericana, México.
- Zairi, (2019). **Administración De La Calidad Total Para Ingenieros.** Primera Edición En Español. Traductor Antonio Eroles. México D.F. México. Panorama Editorial.



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. INSTRUMENTO**

**GESTIÓN GERENCIAL COMO ESLABÓN DE LAS ESTRATEGIAS  
FINANCIERAS EN LA EMPRESA SUMINISTROS Y CONSTRUCCIONES  
SANDOVAL S.A.S DE RIOHACHA D.E.T.C**

**YULI PATRICIA RODRIGUEZ RIVERA  
C.C 63.557.723 DE BUCARAMANGA**

**ANDRIS KATHERINE MANJARRES ARGOTE  
C.C 40.937.263 DE RIOHACHA D.E.T.C**

**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN FINANZAS  
RIOHACHA D.E.T.C - LA GUAJIRA  
2022**

## CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES

En este instrumento no existen afirmaciones que sea correctas o incorrectas, buenas o malas sólo respuestas que nutrirán la investigación, por tanto, léalo cuidadosamente y seleccione una sola respuesta, entre las alternativas, para cada pregunta mediante una "X". Elija aquella que usted considere se corresponda con su opinión.

#### Escala de Valores:

##### Alternativas

Nunca	N	(1)
Casi nunca	CN	(2)
A veces	AV	(3)
Casi siempre	CS	(4)
Siempre	S	(5)

*Gracias por su receptividad.*

## CUESTIONARIO

N°	Como Gerente usted:	ALTERNATIVAS				
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>Variable:</b> Gestión gerencial						
<b>Dimensión:</b> Procesos de Gestión gerencial						
<b>Indicador:</b> Identificación						
1.	Registra el conocimiento existente en la organización educativa universitaria.					
2.	Observa las necesidades de conocimiento.					
3.	Determina las posibilidades externas de conocimiento.					
<b>Indicador:</b> Adquisición						
4.	Adapta las prácticas de fuentes externas a la organización educativa.					
5.	Asiste a encuentros formativos (cursos, talleres, foros, conferencias).					
6.	Toma en cuenta las experiencias de docentes jubilados como fuente de adquisición de conocimientos.					
<b>Indicador:</b> Transferencia						
7.	Planifica intercambios de conocimientos entre el personal docente.					
8.	Prioriza las acciones centradas en impulsar una cultura del compartir conocimientos.					
9.	Promueve junto a sus colegas una formación compartida.					
<b>NN°</b>		<b>ALTERNATIVAS</b>				

<b>Como Gerente usted:</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Indicador:</b> Utilización						
10.	Utiliza el conocimiento para alcanzar los objetivos de la organización educativa.					
11.	Orienta la utilización del conocimiento en función del abordaje de un problema concreto.					
12.	Reconoce el uso del conocimiento orientado a la innovación.					
<b>Dimensión:</b> Capacidades de Innovación						
<b>Indicador:</b> Condiciones Contextuales						
13.	Describe las condiciones contextuales propicias para la innovación.					
14.	Alienta a los docentes a compartir sus ideas.					
15.	Organiza el esfuerzo innovador de las personas hacia las metas de la organización.					
<b>Indicador:</b> Desarrollo de actitudes personales						
16.	Asume el papel protagonista del cambio en la organización.					
17.	Fomenta entre sus colegas una actitud positiva ante el cambio.					
18.	Impulsa en el personal docente la búsqueda permanente de la innovación					
<b>Indicador:</b> Desarrollo de aptitudes personales						
19.	Observa cualidades potenciales que permiten aplicar prácticas pedagógicas innovadoras.					
20.	Comprende la innovación como un proceso autogestionado.					
<b>NNº</b>		<b>ALTERNATIVAS</b>				

	<b>Como Gerente usted:</b>	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
21.	Describe las competencias para transformar los conocimientos en acciones orientadas a una meta.					
<b>Indicador:</b> Compromiso						
22.	Establece nuevas formas para la ejecución de actividades pedagógicas dentro de la organización.					
23.	Toma en cuenta el deseo de los docentes por permanecer como miembro de la organización.					
24.	Percibe el trabajo como algo desafiante.					
<b>Variable:</b> Formación Gerencial						
<b>Dimensión:</b> Momentos de la Formación Gerencial						
<b>Indicador:</b> Detección de las necesidades						
25.	Analiza la evaluación del rendimiento del docente en su puesto de trabajo.					
26.	Permite al docente expresar su demanda de formación.					
27.	Concreta un diagnóstico de las necesidades formativas del personal docente.					
<b>Indicador:</b> Diseño de propuestas						
28.	Planifica las acciones formativas del personal docente.					
29.	Precisa la formación con base a los intereses de los docentes.					
30.	Diseña las estrategias necesarias para la formación docente.					
NNº	<b>Como Gerente usted:</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>				
		SI	CASI	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA

<b>Indicador: Selección de Estrategias</b>						
31.	Determina los contenidos relevantes para los objetivos de la formación docente.					
32.	Analiza los posibles caminos que se pueden seguir para alcanzar los objetivos planteados.					
33.	Utiliza los recursos disponibles para optimizar las acciones formativas diseñadas.					
<b>Indicador: Ejecución de estrategias</b>						
34.	Promueve la transferencia de conocimientos entre los participantes durante las acciones formativas.					
35.	Concreta el aprendizaje real de los docentes a través del desarrollo del contenido de las acciones formativas.					
36.	Ejecuta las estrategias diseñadas durante las actividades formativas.					