



## PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE LOS CONDOMINIOS EN LOS CENTROS COMERCIALES CERRADOS DEL MUNICIPIO MARACAIBO

**Recibido:** septiembre 2011. **Aceptado:** octubre 2011

**Petit, Arianna**

Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín y Gobernación del Estado Zulia, Venezuela  
[ariannapetit@gmail.com](mailto:ariannapetit@gmail.com)

**Márquez, Paula**

Oficina Licenciado Aquiles Márquez, Venezuela  
[paulita\\_09@hotmail.com](mailto:paulita_09@hotmail.com)

**González, Lubí Enrique**

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, Venezuela  
[lubi\\_gonzalez@hotmail.com](mailto:lubi_gonzalez@hotmail.com)

### RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo: describir la planificación financiera de los condominios en los centros comerciales cerrados del municipio Maracaibo. Teóricamente la investigación se fundamenta en los aportes realizados por Ortiz (2005), Gitman (2007), Koontz y Weihrich (2007), metodológicamente se tipificó como aplicada, descriptiva no experimental. Para la determinación de la población objeto de estudio se aplicó un censo, el cual dio como resultado 10 unidades informantes. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario conformado por 18 ítems, con alternativas de respuesta de escala tipo Likert, el mismo fue validado por cinco expertos, para la obtención de la confiabilidad de los instrumentos se realizó el cálculo del coeficiente de Alfa-Cronbach, obteniéndose como resultado 0.83. Los resultados obtenidos durante la investigación indican que en los condominios de los centros comerciales cerrados, existe conocimiento de la misión, y las políticas financieras, cuenta con estrategias de recaudación de efectivo. Pero no se cumplen las estimaciones del flujo de efectivo, presupuesto general y presupuesto de compras.

**Palabras claves:** Planificación financiera, Condominios, Centros comerciales, Cerrados.

### FINANCIAL PLANNING IN THE CLOSED MALL CONDOMINIUMS OF THE MARACAIBO MUNICIPALITY

#### ABSTRACT

This investigation had as an objective: to describe the financial planning in Mall condominiums of the Maracaibo municipality. Theoretically the closed investigation is based on the contributions made by Ortiz (2005), Gilman (2007), Koontz and Weihrich (2007), methodologically it was typified as an applied, descriptive nonexperimental, for the determination of the object of study population, a census was applied which gave as a result 10 informant units. As instrument of data collection, a questionnaire built by 18 items was used, with alternatives of scale answer Likert type, the same was validated by five



experts, for the realization of the reliability of the instruments, a calculation of the coefficient of Alpha was carried out, obtaining as a result 0.83. The results accomplished during the investigation indicate that in the Mall condominiums there is an acknowledgement of the mission, the financial policies and strategies of cash collection. But the estimations of the cash flow, general budget and budget of purchases are not fulfilled.

**Keywords:** Financial planning, Closed, Malls, Condominiums.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para aprovechar las ventajas inmersas en la coyuntura económica actual es obvio que la carrera del éxito empresarial, encaminada a maximizar al valor de la empresa, tendrá que apoyarse en impulsar la labor del planteamiento, implementar sistemas de gestión nutridos por la construcción de indicadores, disponer de sistemas confiables de información endógena y exógena, proceder a la actualización tecnológica, asumir una posición ética en el manejo de los negocios, ubicarla opinión del cliente como punto focal del proceso productivo y someter a evaluación económica las oportunidades de inversión que oxigenan el crecimiento o acentúan el grado de participación en el mercado.

En el mismo orden de ideas, Córdoba (2007) define la planificación financiera o planeación financiera como las proyecciones 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 tales proyecciones.

En los últimos diez años (2000-2010) en Venezuela, y específicamente en Maracaibo, ha existido un auge en cuanto a los centros comerciales, producto de un cambio de cultura, ya que pasaron de ser más que un centro de compras, a un centro de recreación donde la población ve como una alternativa ir a dichos lugares, a comer, caminar, entre otros, por lo tanto es importante mantener en buen estado y en activo mantenimiento las instalaciones, por lo cual es conveniente mantener un adecuado manejo de las finanzas y una administración que favorezca a estas organizaciones y por ende a la sociedad.

Las Juntas de Condominio de los Centros Comerciales Cerrados, debido al carácter de sociedades civiles sin fines de lucro, no poseen una utilidad o una pérdida al cierre del ejercicio fiscal, su presupuesto se hace real e inmediato, ya que los gastos causados en el mes son los cobrados a los condóminos en el mismo período, sin embargo, en muchas ocasiones se presenta un déficit debido a que los condominios trabajan con un mes de atraso, es decir, tales gastos causados en el mes son cobrados al mes siguiente, y si la rotación de las cuentas por cobrar es lenta o deficientes en ese momento se produce falta de liquidez para pagar los gastos que fueron causados en el mes y que de uno u otra manera deben ser cancelados en la brevedad posible.

Todo esto manteniendo siempre una reserva que es también cobrada mensualmente de acuerdo a los estipulado por la contabilidad, y puede oscilar entre un cinco o un diez por ciento del total de los gastos, para así poder subsanar las cuentas por cobrar que no se hagan efectivas en el mismo mes, y evitar en lo posible retrasos en los pagos a los



proveedores.

Debe señalarse que estas organizaciones llevan una planificación financiera que conduzca al logro de los objetivos planteados. Para ello, es importante el pago oportuno de los propietarios y arrendatarios de los locales en los centros comerciales, donde sus finanzas se han visto afectadas por la pérdida del poder adquisitivo de los venezolanos, cortes eléctricos y multas por la no disminución del servicio y reducción del horario bancario a nivel de los centros comerciales por el cierre de los días domingo, entre otros. Estas situaciones traen como consecuencia la disminución de las ventas, y por ende afecta negativamente la rentabilidad lo que puede conllevar en ocasiones al retraso, en el pago del condominio.

Es por todo lo antes expuesto que se pretende describir el manejo de la misma en los condominios de los centros comerciales cerrados del municipio Maracaibo, tratando de dar respuesta a los posibles problemas planteados, evitar el incremento de las deficiencias, establecer mejoras en el ámbito financiero que se verán reflejados en los estados de resultados mensuales, satisfacción en los condóminos y bienestar social para quienes disfrutan de las instalaciones y los servicios prestados por los centros comerciales.

## **2. ASPECTOS TEÓRICOS:**

### **2.1. PLANIFICACIÓN FINANCIERA:**

En este sentido, Gitman (2007) indica que la planeación financiera o planificación financiera es una parte importante en las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos. Además, establece que el proceso de planeación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

Burbano (2005) se refiere a que cuando se hace la planeación financiera se piensa en todas las actividades que pueden realizarse en el futuro, se integran las políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones, se fijan estándares en cuanto a la actuación futura, se concretan las actividades, se compromete al personal con las ventas. El presupuesto es una herramienta de la planeación financiera en él se determina si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades.

Para Koontz y Weihrich (2007) la planeación comprende la selección de misiones y objetivos, y las acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción. De este modo los planes proporcionan un enfoque racional para la consecución de objetivos preseleccionados. La planeación cubre la brecha desde donde se está hasta donde se pretende llegar.

En concordancia con lo definido por los autores y en la opinión de los investigadores, la planificación financiera comienza con planes financieros a largo plazo o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u



operativos. Por consiguiente, el desarrollo de la misma se basa en aspectos financieros fundamentales, tanto teóricos como prácticos para este tipo de organizaciones entre ellos se encuentran: la misión, las políticas, recaudación del efectivo, flujo de efectivo, el presupuesto y presupuesto de compra.

### **2.1.1. MISIÓN**

Del mismo modo, Koontz y Weihrich (2007), expresan que la misión o el propósito identifican la función básica, tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella. Todo tipo de operación organizada tiene, o por lo menos debería tener si ha de ser significativo un propósito o misión. En todo sistema social las empresas tienen una función básica que les ha sido asignada, es decir, la razón de ser de la organización.

Del mismo modo, Serna (2003) define misión como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue en cuanto a sus operaciones, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión debe definir para qué existe la organización, cuál es su negocio, sus objetivos, cuáles son sus clientes, sus prioridades y su responsabilidad frente a sus integrantes y la sociedad.

Por todo lo dicho, dado que los centros comerciales por ser centro de compra y de recreación, en donde los condominios ejercen sus funciones sin fines de lucro, no dejan de ser organizaciones que prestan un servicio a unos usuarios, que cada día son más exigentes, en cuanto a la calidad del servicio, por lo cual deben tener una misión acorde a sus objetivos, dándole a su personal las herramientas necesarias para que estos difundan la información.

### **2.1.2. POLÍTICAS**

Para Fierro y Ángel (2007), las políticas son normas de actuación para los directivos y empleados al momento de tomar una decisión, ellas clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas de una organización. Permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa. Ellas dan la base para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes emplean en la toma de decisiones.

Según Koontz y Weihrich (2007), las políticas también son planes puestos que son declaraciones o ideas generales que encausan los razonamientos al tomar decisiones. No todas las políticas son declaraciones, a menudo no son sino inferencias extraídas de las acciones de los administradores. Las políticas hacen parte de la estructura de lineamientos estratégicos de la empresa o institución por lo tanto orientan la acción.

Para Gómez (2003) las políticas de una compañía tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suprimir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de la autoridad, la cual es muy importante, pues la administración consiste en hacer a través de otros.



En consecuencia de lo anteriormente expuesto, toda organización debe contar con unas políticas orientadoras hacia la prestación de los servicios, el manejo y desempeño del personal, de los recursos financieros, entre otros, es decir, la organización debe auto regularse para poder determinar su futuro.

### **2.1.3. RECAUDACIÓN DE EFECTIVO**

Sobre la recaudación de efectivo, Besley y Birgham (2008, p.43) la definen como el “conjunto de actividades realizadas por una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes”. Cada gerente de recaudación debe desarrollar un sistema para cobrar las cuentas vencidas a los clientes morosos, generalmente en las empresas se clasifican de la siguiente forma: a) Clientes que solo ocasionalmente se retrasan en sus pagos; b) Clientes que se retrasan con frecuencia; c) Clientes que se retrasan en forma sistemática.

Asimismo, Ortiz (2005) la define como la recolección de dinero que realiza la organización para dar cumplimiento a las obligaciones que esta contrae, esta es la manera en la que la empresa cuenta con la liquidez para poder invertir una vez abarcadas todas las erogaciones.

De acuerdo a lo definido por los autores, en el caso de los condominios de los centros comerciales, el proceso de recaudación viene a ser la pieza fundamental para el desarrollo financiero mes a mes, debido a que dependiendo de qué tan efectiva sea la recaudación de los ingresos de las cuotas ordinarias de condominios, es decir, que tan rápida sea la cancelación de las cuentas por cobrar generada mes a mes, de esa misma manera se verán beneficiados los condóminos en los avisos de cobros y los proveedores con la cancelación oportuna y puntual de sus pagos.

Es por ello, que el proceso de recaudación es de vital importancia para el buen flujo de efectivo mensual de los condominios, y esto genera una cadena de beneficios en los cuales los principales acreditados son los propietarios o arrendatarios de los locales, así como la comunidad que disfruta de las instalaciones de los centros comerciales.

### **2.1.4. FLUJO DE EFECTIVO**

Dentro de las decisiones a corto plazo se tomará en cuenta la definición del flujo de efectivo dado que se acoge a las exigencias de esta investigación. Gitman (2007) expone a los patrones de flujo de efectivo asociados con proyectos de inversión de capital, se pueden clasificar como convencionales o no convencionales. El flujo de efectivo convencional consiste en un flujo de efectivo negativo al inicio seguido solamente por una serie de flujos positivos de efectivo.

Por consiguiente, el flujo de efectivo no convencional es aquel en el que un flujo negativo de efectivo inicial va seguido de una serie de flujos positivos y flujos negativos de efectivo. En otras palabras, es un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planeados por la empresa, la cual los utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención en la planeación de excedente y escasez de efectivo.



Para una correcta decisión en especial las de corto plazo es necesario tomar en cuenta ciertos indicadores financieros que hacen posible proyectar la situación financiera en un período determinado, en este sentido, se habla del flujo de efectivo, que para Ortiz (2005) es la escogencia de la combinación de recursos financieros que auspiciaran la operación regular de la organización y sus planes de desarrollo a un futuro inmediato.

Por lo común, es por un lapso de tiempo determinado menor al de un año, esto estará supeditado al grado de respaldo de las obligaciones adquiridas ante proveedores, gobierno, trabajadores y accionistas. Por tal razón, para saber cómo financiarse es conveniente medir el nivel de cobertura del flujo de efectivo, comparando los flujos de entrada y de salida, para una de las opciones de financiamiento.

Por su parte, Burbano (2005) establece que los flujos de efectivo miden la gestión financiera empleada y evitan la tendencia de fondos excesivos, los cuales a su vez pueden orientarse hacia alternativas de inversión temporal que reporten beneficios financieros adicionales. El flujo de efectivo aunado al conocimiento tributario de cada país permite determinar los resultados, así como la medición de la situación financiera en periodo corto de tiempo. Cabe destacar que los resultados obtenidos en un flujo de efectivo son aproximaciones debido a que pueden existir factores externos que varíen los mismos.

En este sentido, el flujo de efectivo es un instrumento para la toma de decisiones a largo plazo constituye un papel fundamental, en el caso específico de los condominios centros comerciales, los flujos de efectivo vienen siendo los estados de ingresos y egresos, es decir, significa plasmar los ingresos obtenidos en el mes y los egresos causados imputables al mes en curso de manera tal que el resultado obtenido, que en la vía normal sería la utilidad o la pérdida, aquí es la cuota de condominio a cobrar a los condominios correspondientes al mes.

#### **2.1.5. PRESUPUESTO**

Tal como lo señala Koontz y Wehrich (2007) un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, éste obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus proyecciones de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital. Están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado período de tiempo.

Chiavenato (2006) considera que los presupuestos son planes operacionales relacionados con el dinero que se tiene disponible en determinado periodo, para poder disponer de él, con respecto a las necesidades y requerimientos específicos a cada organización o empresa.

De la misma forma, Burbano (2005) expresa que es la representación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. Es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias, además, de elaborar planes.



El presupuesto de una organización puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo: de planear, actuar y controlar; es decir, como parte de un sistema total de administración

### **2.1.6. PRESUPUESTO DE COMPRAS**

Ortiz (2005) plantea el presupuesto de compras como aquel que consolida el abastecimiento en los campos comerciales y de apoyo logístico. El insumo a tener en cuenta para elaborar el pronóstico de compras es el presupuesto de producción y de los estándares técnicos de consumo de insumos por unidad producida.

Por su parte, Burbano (2005) los pronósticos 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, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.

En este sentido, el presupuesto de compras permite tener un aproximado de los gastos y erogaciones que se pronostican para el mes y por ende poder saber con cuanta liquidez se cuenta para ese periodo, así poder reforzar la cobranza para poder cubrir con las obligaciones puntuales y con los pagos a los proveedores, y además de continuar con un buen record comercial, no pasar inconvenientes al momento de ejercer los pagos, pues se cuenta con la disponibilidad gracias a la planificación efectuada.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El conocimiento sobre el tema, según el nivel de conocimientos, clasificarla como descriptiva, por cuanto la misma buscó encontrar rasgos, características o elementos que determinarán los componentes esenciales para describir planificación financiera de los condominios en los centros comerciales del municipio Maracaibo.

Asimismo, atendiendo a la investigación se tiene un diseño no experimental, transeccional descriptivo, de campo, debido a que la variable, sus dimensiones e indicadores, fueron analizados en su estado natural, sin ser manipulados por los investigadores, son medidos una sola vez, en un momento específico y la información se obtuvo directamente en el lugar donde ocurrió el fenómeno.

La población estuvo constituida por 10 unidades informantes compuesta por presidentes, administradores, tesoreros, contadores analista de cobro y pagos de los condominios de los centros comerciales cerrados del municipio Maracaibo del estado Zulia (Centro Lago Mall, Doral Center Mall, Doral Mall Plaza, Galería Mall y Centro Sambil). Utilizando como criterio de selección de la población el censo poblacional.

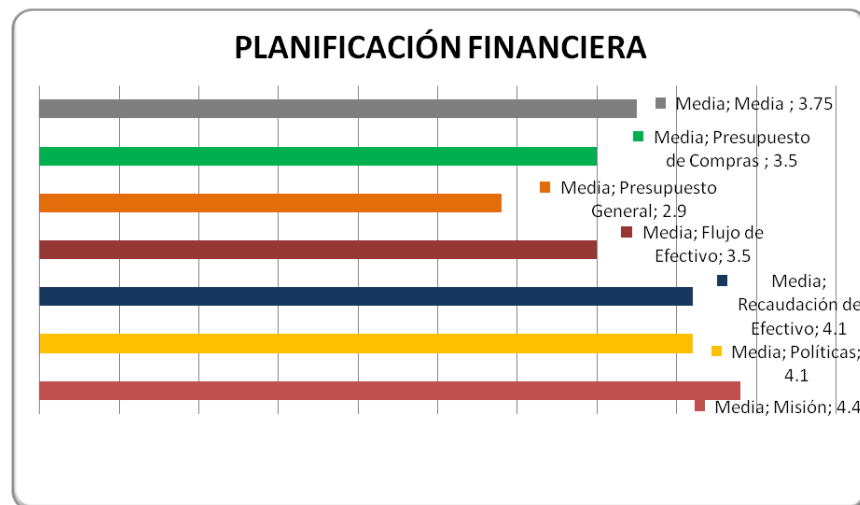
En cuanto a la recolección de información se diseñó un cuestionario de escala tipo likert, constituido por 18 ítems con cinco alternativas de respuesta: (5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo Ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) Totalmente en desacuerdo. La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, arrojando como resultado 0.83, lo que indicó su alta confiabilidad.

Los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario se analizaron a través del cálculo de distribución de frecuencia y medidas de tendencia central como la media aritmética. De igual modo, para la interpretación de los valores promedios de la variable, sus dimensiones, indicadores y sus ítems, se utilizó el siguiente baremo para el instrumento: mayor o igual a 4, presencia de atributo y menor a 4, ausencia de atributo.

#### 4. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

A continuación se exponen y analizan los resultados obtenidos en la presente investigación, analizando e interpretando la información recopilada mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, contribuyendo de esta forma a la interpretación de la planificación financiera según la opinión de las unidades informantes de los centros comerciales cerrados objeto de estudio. Es preciso destacar que para efectos de interpretación se utilizó un promedio de la ponderación, conjuntamente con el baremo de interpretación.

Gráfico N° 1



Fuente: elaboración propia (2010).

El gráfico 1: muestra el comportamiento de la planeación financiera o planificación financiera, y cada uno de los aspectos que la conforman, en este sentido, la misión obteniendo una media de 4.40, lo cual lo presencia de atributo dentro del baremo planteado, lo que indica que los condominios dan a conocer su misión y tienen claro para qué existen dentro de los centros comerciales.

Este resultado, va en concordancia con lo planteado por Serna (2003), quien define misión como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue en cuanto a sus operaciones, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos.





De igual manera, en las políticas se obtuvo una media de 4.10, lo que demuestra presencia del atributo, por cuanto dan a conocer las políticas implementadas por los condominios, ya que quienes laboran en él, tienen claro lineamientos establecidos en las mismas. Al respecto, Fierro y Ángel (2007) manifiestan que las políticas son normas de actuación para los directivos y empleados al momento de tomar una decisión, ellas clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas de una organización. Permiten saber tanto a empleados como a gerentes lo que se espera de ellos, aumentando la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa.

Con respecto a la recaudación de efectivo, la media obtenida es de un 4.10 evidenciando presencia de atributo por cuanto, los condominios recaudan efectivo en el mes en curso, ya que poseen estrategias para recaudarlo, de igual forma ejercen presión, en los locales que incumplen con el pago. En este sentido, Besley y Birgham (2008) la definen como el conjunto de actividades realizadas por una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes.

En el caso del flujo de efectivo el promedio fue de 3.50, estableciendo ausencia del atributo, por cuanto, los condominios solo cumplen con sus erogaciones mensuales totales en la medida que los ingresos recaudados estén equilibrados con los gastos mensuales, es decir, en este caso presentan desequilibrio. Al respecto, Gitman (2007) lo plantea como un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planeados por la empresa, la cual los utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención en la planeación de excedente y escasez de efectivo.

Al referirse al cumplimiento y aplicación del presupuesto general de la organización, los resultados mostraron ausencia de atributo con una media de 2.90. Esto se debe en gran medida a las proyecciones de ingresos y gastos en el presupuesto, no se cumple posiblemente por retrasos de pagos por parte de algunos de los propietarios y arrendatarios o incrementos de los gastos que influyen en forma negativa al pago de proveedores.

Tal como lo señala Koontz y Weihrich (2007), un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, éste obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus proyecciones de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital. Están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado período de tiempo.

Para el presupuesto de compras alcanzó un valor de 3,50, lo que se traduce en una ausencia del atributo, ya que los condominios efectúan un presupuesto, los cuales han sido establecidos por la junta directiva. Este presupuesto de compra no se cumple a cabalidad de la manera de cómo fueron aprobados por la junta directiva.

Los resultados van en contraposición a lo expresado por Burbano (2005) los pronósticos 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, el momento oportuno para ejecutar la acción de compra y el valor de los bienes por adquirir.



En términos generales, los resultados sobre la planificación financiera sobre el sector objeto de estudio, se ubicaron con una media de 3,75, lo cual mostró ausencia de atributo en base al baremo establecido para esta investigación. En este sentido, Gitman (2007) indica que la planificación financiera es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de esta con el propósito de lograr sus objetivos.

## 5. CONCLUSIONES

Luego de analizar e interpretar los resultados de la investigación se formularon las siguientes conclusiones, las cuales están elaboradas en función de la indagación tanto teóricas como de campo mediante el instrumento de recolección de datos aplicado:

Con respecto a la planificación financiera en los condominios de los centros comerciales cerrados en el municipio Maracaibo, se observó lo siguiente: el personal que labora en las áreas administrativas, conocen claramente la misión del condominio, es decir, saben qué quieren llegar hacer como organización, de igual manera conocen y manejan las políticas financieras que rigen a la organización y consideran que las mismas impulsan el cumplimiento de las metas.

Por su parte, los condominios cuentan con estrategias de recaudación del efectivo y presionan a los propietarios para el pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias cuando incumplen con los pagos.

De la misma manera, los resultados muestran que las proyecciones financieras, en algunos casos no se realizan o simplemente no se ajustan a la situación real financiera de este tipo de organizaciones, ya que los presupuestos estimados no se ajustan a los presupuestos reales. Esto trae como consecuencias, desequilibrio de los flujos de entrada y salida de los recursos financieros. Esta situación se demuestra en el sector objeto de estudio, por la falta de cumplimiento a cabalidad del flujo de efectivo, el presupuesto general y el presupuesto de compras.

Producto de las observaciones obtenidas se pone de manifiesto la importancia de la planificación financiera como una herramienta a nivel gerencial para la toma de decisiones, por cuanto implica el uso de proyecciones basadas en algunas normas y en un proceso de retroalimentación, y de ajuste para mejorar el desempeño de la empresa.

Este proceso de planificación financiera involucra el uso de pronósticos y de varios tipos de presupuestos. Por consiguiente, los presupuestos son un elemento de planificación y control expresado en términos matemático, dentro de un plan maestro, con el fin de obtener proyecciones de flujo de efectivo, ingresos y gastos; así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada departamento.

Por lo tanto, no se puede subestimar la planificación financiera y actuar con base en decisiones por intuición solamente. Por cuanto, el que vive sin planificar queda susceptible a un futuro incierto. El fracaso o el éxito de una organización va depender en gran medida en la capacidad de aprovechar información disponible para tomar decisiones



acertadas, con el fin de hacer frente tanto a los cambios del entorno como los factores internos que determinan el desempeño financiero de una organización.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Besley, S. y Birgham, E. (2008). Fundamentos de Administración Financiera. Décima cuarta edición. Cengage Learning. USA. Thomson Editores.

Burbano J. (2005). Presupuestos: enfoque de gestión, planificación y control de recursos. Tercera edición. México. McGraw Hill.

Chiavenato I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México. Editorial McGraw Hill.

Córdoba, M. (2007). Gerencia Financiera Empresarial. Colombia. Ecoe Ediciones.

Fierro, M. y Ángel, M. (2007). Diagnóstico empresarial, un enfoque para el análisis financiero integral. Primera edición. Colombia. Ecoe ediciones.

Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. Décima primera edición. México. Pearson Adison Wesley.

Gómez, G. (2003). Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. México. Editorial McGraw Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Elementos de Administración, un enfoque internacional. Séptima edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Ortiz, A. (2005). Gerencia Financiera y Diagnóstico Financiero. Segunda Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Serna, H. (2003). Gerencias estratégicas. Séptima edición. Colombia. Editorial 3 Editores.