



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO  
ARAGUA**

Autor: FIGUERA, Katherine

La Morita, Junio de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA  
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO  
ARAGUA**

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para Optar al  
Grado de Magister en Gerencia, Mención Finanzas**

Autor: FIGUERA, Katherine

La Morita, Junio de 2016

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 al 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**“INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO ARAGUA.”**

Presentado para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS** por el (la) aspirante

**KATHERINE M. FIGUERA R.**  
C.I. 16.434.570

Realizado bajo la tutoría de él (la) Prof. Andrés Herrera de cédula de identidad N° 16.269.440.

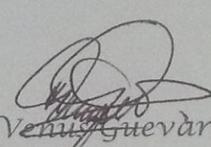
Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado.

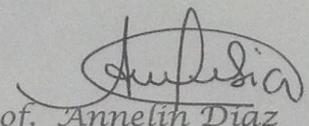
En Maracay, Estado Aragua, a los veinticuatro (24) días del mes de Mayo del año dos mil dieciséis.



Prof. José Felipe Cabeza  
C.I: 10752084  
Fecha: 24/05/2016



Prof. Venus Guevara (Pdte.)  
C.I:  
Fecha: 24/05/2016



Prof. Annelin Díaz  
C.I: 9436391.  
Fecha: 24/05/2016

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA. EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO VALENCIA-VENEZUELA

## **DEDICADO**

A DIOS que me dio la oportunidad de culminar esta etapa y por haber puesto en mi camino a personas incondicionales que me brindaron su apoyo para hacerlo realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios, por haberme guiado a tomar las decisiones que hoy en día me permiten culminar esta etapa.

A mis padres, hermanos y esposo con mucho amor, por su apoyo incondicional y confianza que siempre ha sido mi fuente de motivación para seguir adelante y alcanzar cada uno de mis sueños.

Y no menos importante, a la Universidad de Carabobo, por ser mi casa de estudio, de aprendizaje y desarrollo profesional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN FINANZAS

ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

CAMPUS LA MORITA

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO  
ARAGUA**

**AUTORA:** Katherine Figuera

**TUTOR:** Andrés Herrera

**FECHA:** Junio de 2016.

**RESUMEN**

El presente trabajo realizado bajo la modalidad de proyecto factible consistió en proponer indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua. La situación objeto de estudio se fundamentó en que las empresas del sector de consumo masivo, específicamente de alimentos y bebidas, se evidencian mecanismos de gestión financiera inexactos que garanticen y faciliten el establecimiento de parámetros de medición de la eficiencia de la inversión, dado que las opciones de financiamiento de las inversiones en bienes de capital se fundamenta en especificaciones que deben ser cumplidas por los empleados en función del logro de las metas y objetivos organizacionales. El trabajo se fundamenta en la modalidad de una investigación de campo de carácter descriptivo y se apoyó en la investigación bibliográfica. La población y muestra del estudio fueron diez (18) empresas de consumo masivo del estado Aragua. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento, el cuestionario con escala dicotómica que fue validado por juicio de expertos. La confiabilidad fue por Kuder Richardson. Se concluye que la ausencia de pautas para desarrollar las gestiones organizacionales se toma como una debilidad de las organizaciones que integran el sector de consumo masivo, debido a que las gestiones organizacionales van desde las operaciones cotidianas hasta los controles que deben aplicarse al final de los ejercicios económicos, de allí la importancia de contar con los mismos. Se recomienda considerar las mediciones de los indicadores de gestión, las cuales servirán de referencia para tomar decisiones en torno a los proyectos de inversión que se llevan a cabo en las empresas del sector. De igual forma se recomienda implementar la propuesta presentada en este trabajo de grado.

Palabras Clave: Indicador, gestión, cadena de valor, consumo masivo, inversión.

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| DEDICADO .....   | v    |
| AGRADECIMIENTO .....   | vi   |
| RESUMEN .....  | vii  |
| INDICE GENERAL.....  | viii |
| INDICE DE FIGURAS.....   | xi   |
| INDICE DE CUADROS.....   | xii  |
| INDICE DE GRAFICOS .....   | xiii |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1    |
| CAPITULO I.....  | 6    |
| EL PROBLEMA .....  | 6    |
| Planteamiento del problema .....   | 6    |
| Objetivos de la investigación.....   | 13   |
| Objetivo general .....   | 13   |
| Objetivos específicos .....  | 14   |
| Justificación de la investigación.....   | 14   |
| CAPITULO II.....   | 17   |
| MARCO TEÓRICO.....   | 17   |
| Antecedentes de la investigación .....   | 17   |
| Bases teóricas .....   | 19   |
| Teoría de Decisiones Financieras para las empresas de Consumo Masivo del<br>Sector Alimentos y Bebidas ..... | 19   |
| Inversión .....  | 25   |
| Proyecto de inversión .....  | 26   |
| Retorno de inversión (ROI) .....   | 26   |
| Tasa interna de rentabilidad .....   | 27   |

|  |    |
|--|----|
| Planificación financiera .....                                 | 27 |
| Planes financieros a corto plazo (operativos).....             | 29 |
| Estados financieros proyectados o Pro forma .....              | 29 |
| Indicadores de Gestión .....                                   | 30 |
| Características Indicadores de Gestión .....                   | 32 |
| Vigencia de los indicadores de gestión.....                    | 33 |
| Ventajas que tiene contar con los Indicadores de Gestión ..... | 33 |
| Metodología de los Indicadores de gestión .....                | 34 |
| CAPITULO III .....   | 39 |
| MARCO METODOLÓGICO .....                                       | 39 |
| Tipo de investigación .....                                    | 39 |
| Diseño de la investigación .....                               | 40 |
| Población y muestra .....                                      | 40 |
| Fuentes y técnicas de recolección de datos.....                | 41 |
| Técnicas e instrumentos para recolectar información .....      | 42 |
| Operacionalización de las Variables .....                      | 43 |
| CAPITULO IV .....  | 45 |
| ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....                               | 45 |
| CAPITULO V .....   | 62 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                           | 62 |
| Conclusiones.....  | 62 |
| Recomendaciones.....   | 65 |
| CAPITULO VI .....  | 68 |
| LA PROPUESTA.....  | 68 |
| Presentación de la propuesta.....                              | 68 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Justificación de la propuesta .....  | 69 |
| Fundamentación de la propuesta ..... | 71 |
| Objetivos de la propuesta.....       | 73 |
| Estructura de la propuesta.....      | 73 |
| REFERENCIAS .....                    | 90 |
| ANEXOS .....                         | 92 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Fundamentación de la estructura de la propuesta..... | 76 |
| Figura 2. Estructura de la propuesta.....                      | 83 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro N° 1. Cuadro de operacionalización de variables.....  | 44 |
| Cuadro N° 2. La evaluación de las actividades financieras de la organización.....                                  | 46 |
| Cuadro N° 3. Las gestiones organizacionales en la empresa.....   | 47 |
| Cuadro N° 4. Procesos relacionados con el control de gestión en la empresa.....                                    | 48 |
| Cuadro N° 5. Departamentos en el área financiera de la empresa.....  | 49 |
| Cuadro N° 6. Los indicadores de gestión.....   | 50 |
| Cuadro N° 7. Funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos.....                                 | 51 |
| Cuadro N° 8. Las proyecciones de mercado para sus inversiones .....  | 52 |
| Cuadro N° 9. El manejo de las operaciones de la organización... ..   | 53 |
| Cuadro N° 10. Inversión en áreas estratégicas de la empresa.....   | 54 |
| Cuadro N° 11. Los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos.....                        | 55 |
| Cuadro N° 12. Misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos.....                        | 56 |
| Cuadro N° 13. Indicadores de gestión para el área operativa de la empresa. ....                                    | 57 |
| Cuadro N° 14. Los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa.. ..  | 58 |
| Cuadro N° 15. La disposición de los recursos económicos. ....  | 59 |
| Cuadro N° 16. La eficiencia de la empresa en el ámbito operativo. ....   | 60 |
| Cuadro N° 17. La eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. .... | 61 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 1: La evaluación de las actividades financieras de la organización .....                                 | 46 |
| Gráfico N° 2. Las gestiones organizacionales en la empresa. ....  | 47 |
| Gráfico N° 3. Procesos relacionados con el control de gestión en la empresa .....                                   | 48 |
| Gráfico N° 4. Departamentos en el área financiera de la empresa... ..   | 49 |
| Gráfico N° 5. Los indicadores de gestión .....  | 50 |
| Gráfico N° 6. Funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos. ....                                | 51 |
| Gráfico N° 7. Las proyecciones de mercado para sus inversiones .....  | 52 |
| Gráfico N° 8. El manejo de las operaciones de la organización.....  | 53 |
| Gráfico N° 9. Inversión en áreas estratégicas de la empresa. ....   | 54 |
| Gráfico N° 10. Los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos.....                        | 55 |
| Gráfico N° 11. Misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos.....                        | 56 |
| Gráfico N° 12. Indicadores de gestión para el área operativa de la empresa.....                                     | 57 |
| Gráfico N° 13. Los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa ..... | 58 |
| Gráfico N° 14. La disposición de los recursos económicos.....   | 59 |
| Gráfico N° 15. La eficiencia de la empresa en el ámbito operativo.....  | 60 |
| Gráfico N° 16. La eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. .... | 61 |

## INTRODUCCION

Las organizaciones modernas se caracterizan por su capacidad de adaptación a las condiciones del mundo de los negocios, influenciado por los fenómenos para la integración, las alianzas estratégicas y la conformación de asociaciones regionales y mundiales destinadas a dar respuestas a la crisis económica y financiera global, mediante la competitividad y la productividad como factores de vital importancia en todo momento. Es por ello que las empresas necesitan establecer estrategias para aumentar la eficiencia y solidez de sus operaciones y actividades con el propósito de lograr los objetivos y metas planteadas. De igual manera, la existencia de una marcada crisis a nivel económico y financiero en todo el mundo, obliga a generar opciones para poder tomar decisiones acertadas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado.

De este modo, se presencia un desafío de amplias dimensiones para las organizaciones a nivel mundial, sin importar su tamaño o si pertenecen al sector público o privado, dado que la globalización económica, es un fenómeno que incide en toda la sociedad en general, debido a sus notables implicaciones en las estructuras organizativas y en las operaciones de las empresas. Al respecto, Pulido (2014) establece que:

La globalización, como la forma de relacionarnos hoy los seres humanos en un mismo tiempo real, se inscribe en la unificación de las diferentes culturas en un proyecto de vida civilizado. Este proceso de acomodación, jerarquización y negación de variables y simbologías de culturas particulares; en el que la dimensión de la negación está dada por la competencia intelectual que ofrezca, por la riqueza del recurso humano, por su creatividad y por su trabajo productivo, son factores que determinan el acceso desigual a los recursos, a la calidad de vida (p.14).

En el entorno Latinoamericano, las organizaciones públicas y privadas se encuentran influenciadas por la competitividad intrínseca que genera la globalización de la economía, de allí que deben asumir una posición firme ante las exigencias de los mercados. En tal sentido, el reto de las empresas de países como Brasil, Argentina y México es de amplia proyección, dado que no solo deben considerar las premisas que moldean su campo de acción hoy en día para atender a los clientes en función de satisfacer sus expectativas, sino que también deben adoptar políticas que garanticen su estabilidad, cuidando que las mismas faciliten el logro de las metas y objetivos propuestos.

En el contexto venezolano, el sector industrial busca integrarse a los procesos de cambio que ha caracterizado a la economía mundial de las últimas décadas. El ingreso de productos de menor costo que los producidos localmente, ha exigido cambios estructurales en las compañías manufactureras y de servicios. Es así que el análisis de valor, el enfoque en el cliente, la reingeniería, la introducción de cambios tecnológicos en los procesos productivos, la implementación de programas de aseguramiento de la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías de información, las alianzas estratégicas y la capacitación de los recursos humanos, se han convertido en prácticas necesarias para aumentar la competitividad, con la condición de continuar sus actividades comerciales y financieras, mantenerse en el tiempo y consolidarse garantizando excelente variedad de productos y/o servicios necesarios para el consumo dentro de la sociedad tanto nacional como internacional.

De allí que las organizaciones necesitan establecer procedimientos claros y precisos que le permitan consolidar su eficiencia operativa en términos de manejo racional de los recursos disponibles y controles internos para aumentar la eficiencia y solidez de sus operaciones y actividades con el firme propósito de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de las mismas, incrementar su rentabilidad y garantizar su permanencia en el mercado. Dentro de este grupo se pueden incluir las

organizaciones del sector de consumo masivo, específicamente de alimentos y bebidas, las cuales representan un conglomerado atractivo como opción de inversión, debido a su óptimo nivel de rentabilidad operativa, siendo necesario analizar las opciones de financiamiento existentes para su conformación, y las alternativas más idóneas para el apalancamiento del capital de trabajo.

Particularmente, las decisiones de inversión en las empresas del sector de consumo masivo, representan las opciones que el empresario toma referente a las inversiones que debe realizar, las cuales van desde el análisis del capital de trabajo, caja, bancos, cuentas por cobrar e inventarios, así como a las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, maquinaria, tecnología, entre otros. Para tomar las decisiones correctas el financista debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo y la tasa de retorno requerida, sobre todo a nivel de las empresas del sector objeto de estudio.

Cabe destacar que a nivel de las empresas del sector de consumo masivo, la inversión y el capital están estrechamente relacionados y no se pueden tratar por separado, inversión significa la formación o incremento neto de capital en un período de tiempo y no es más que la diferencia entre el capital existente al final y al comienzo de un período de tiempo. Si esta diferencia es positiva se está en presencia de inversión o formación de capital y cuando es negativa existirá consumo de capital. El concepto de capital responde a la idea de disponibilidad económica, mientras que el concepto de inversión responde a la idea de flujo, de allí la importancia de poseer conocimientos sobre el financiamiento del capital de trabajo y su relación con una adecuada estrategia de evaluación de proyectos de inversión, de allí la necesidad de tomar en consideración los indicadores de gestión como punto de apoyo en la identificación de alternativas, selección de opciones y toma de decisiones de inversión en el ámbito objeto de estudio.

En tal sentido, los indicadores de gestión se definen como índices financieros y no financieros que permiten que la gerencia tenga conocimiento preciso sobre el comportamiento de la empresa en un momento determinado, en función de identificar las desviaciones entre la realidad y la planificación, partiendo de la aplicación de herramientas de administración que faciliten el control de gestión, que en este estudio, se circunscribe a los proyectos de inversión, con base en el orden, eficiencia y óptimo uso de los recursos y manejo inteligente de la información y las finanzas de la empresa.

De igual forma, el uso sistemático de los indicadores de gestión facilita que el empleado identifique oportunidades de mejora en los servicios y seleccione las estrategias convenientes y aplique técnicas de comunicación eficaz, para lograr una relación óptima con sus compañeros de trabajo, pacientes y la comunidad y logre mayores niveles de uso y recomendación de su servicio profesional para desarrollar habilidades de gestión y liderazgo, para encaminar su emprendimiento directamente hacia el éxito.

En función de los aspectos antes expuestos se planteó el desarrollo de esta investigación, la cual tuvo como finalidad de proponer indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, partiendo del estudio de las estrategias implementadas en el sector objeto de estudio para conocer los resultados de su gestión financiera en torno al proceso de toma de decisiones de inversión.

Desde el punto de vista estructural, el Trabajo de Grado, a fin de lograr los objetivos propuestos, sigue el siguiente esquema:

- Capítulo I. El Problema; este comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos y la justificación de la investigación.

- Capítulo II. Marco Teórico: contempla los antecedentes de la investigación, así como las Bases Teóricas que sustentan y apoyan la investigación a realizar.

- Capítulo III. Marco Metodológico: comprende: tipo de investigación, métodos de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de los datos y fases de la investigación.

- Capítulo IV; Análisis de los resultados: este capítulo está referido al análisis reflexivo, conclusiones y recomendaciones.

- Capítulo V; La propuesta, la cual contempla la presentación, justificación, objetivos y estructura, así como su administración y factibilidad.

- Capítulo VI; Conclusiones y Recomendaciones: las cuales se derivan del diagnóstico realizado y los análisis de los resultados. Por último, se presentan las referencias que apoyaron el desarrollo de la investigación y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las condiciones cambiantes de los mercados locales e internacionales, así como el dinámico crecimiento tecnológico, la inestabilidad socio – política y los cambios sustanciales de los mercados laborales, dan origen a una serie de actividades y esfuerzos dirigidos a la prevención y neutralización de factores que puedan poner en peligro la sobrevivencia y el crecimiento de las organizaciones. Es evidente que para poder ingresar, permanecer y prosperar en una economía globalizada, se tiene que ser competitivo y esto se logra convirtiendo las tecnologías de punta en las principales fortalezas de las empresas, con el firme propósito de mantener su posicionamiento en los mercados y no quedar fuera de la nueva economía.

En este contexto se hace referencia a que en el momento presente, el comportamiento organizacional se encuentra fuertemente influenciado por las exigencias de los clientes y usuarios, quienes determinan en gran medida las tendencias generadas en el mercado para aprovisionar de bienes y servicios a la sociedad mundial. En este entorno, las empresas de consumo masivo juegan un papel fundamental en la definición de los perfiles competitivos, en virtud de que las características de sus labores, exigen mayor dinamismo y adaptabilidad acelerada al cambio, pues la inmediatez en la producción condiciona las acciones de la organización a garantizar el suministro de productos y bienes en el marco de los parámetros esenciales que permitan la satisfacción real y efectiva de los consumidores o demandantes.

En el ámbito latinoamericano, países como Colombia y Chile, la adaptación a las exigencias del mercado se observan cada día mediante el incremento del número de empresas del sector privado que desarrollan acciones para atender las necesidades de los consumidores. En sectores específicos colombianos, como es el caso de las empresas de servicios de asesoría financiera, la atención al cliente se integra con la dinámica del mercado accionario e inmobiliario, es decir, se orienta al inversionista hacia los proyectos más acordes con sus expectativas y su capacidad de inversión, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (2012). En el caso de Ecuador, las empresas del sector de alimentos se han visto influenciadas por el ingreso al mercado de inversionistas europeos, específicamente españoles, los cuales han establecido parámetros para la adquisición de bienes que satisfagan los estándares de calidad de los consumidores europeos.

La dinámica competitiva actual en Latinoamérica, e incluso en Venezuela presenta características sumamente relevantes, en donde se destaca la importancia de contar con un nuevo estilo gerencial, capaz de interpretarlos y tomar las acciones con estrategias que contrarresten sus efectos, se sepan aprovechar las oportunidades y se conquisten nuevos mercados. En el caso de Venezuela, su desarrollo económico a mediano y largo plazo, debe estar enmarcado en una política industrial, que tenga como principio fundamental el desarrollo de las empresas, convirtiéndolas en un eslabón central dinamizador de la actividad económica en general. Al respecto y en opinión de Consecomercio (2015):

Venezuela presenta un escenario que está siempre amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector empresarial, especialmente por la participación del Estado que a través de sus normativas legales, específicamente las tributarias, ha incidido en el comportamiento organizacional de muchas pymes, a ello se agrega la inestabilidad política que ha repercutido en su economía, en la paz laboral, en la pobreza, inversiones, incrementándose el riesgo, la incertidumbre. (p.23)

En el caso particular venezolano, la actual situación que vive el país, caracterizada por los efectos del control de cambio, las políticas fiscales y las restricciones de acceso a financiamiento, implica que los procesos administrativos que se llevan a cabo en las empresas de consumo masivo vean inmersos en revisiones, debido a que es notable la incidencia de los factores antes citados en la estabilidad económica y financiera de las empresas, siendo un aspecto de vital importancia en la administración de los recursos disponibles, como función gerencial que representa la piedra angular del éxito de la gestión organizacional, incluyendo en este punto lo relacionado con las opciones de financiamiento disponibles para las inversiones.

En relación a las empresas de consumo masivo, específicamente de alimentos y bebidas, sus objetivos se ubican en función del consumidor, comprendido como las acciones vinculadas a actividades identificables, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. De lo anterior se deduce, que estas empresas son aquellas que tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles, por lo tanto, la producción es el objeto de las mismas, a través de la atención de áreas específicas que permiten proveer actividades que satisfacen necesidades de los consumidores. Estas áreas son sensibles de ser monitoreadas mediante indicadores de gestión, debido a que se enmarcan en la tarea de enlazar las necesidades de los consumidores con las acciones de la empresa, los cuáles se traducen en acciones o actividades orientadas a atender un área específica de interés a la sociedad y que se presta de manera inmediata.

Ahora bien, dentro del contexto organizacional mundial, las empresas de consumo masivo agrupan una importante posición en el mercado, en virtud de que proveen los productos necesarios que han permitido cubrir demandas de los consumidores, bien sea desde una perspectiva pública o privada. En la mayoría de organizaciones o empresas del sector alimentos y bebidas, las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro, la maximización del patrimonio por medio

de las utilidades, sin embargo, este hecho en las condiciones actuales de la economía venezolana, debe reenfocarse sobre un criterio de maximización de la riqueza y de la creación de valor empresarial. Frente a esto, en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios. Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos relativamente largos.

Cabe destacar que en torno a estas empresas de consumo masivo se vinculan infinidad de actividades que pudieran reseñarse para ejemplificar la práctica que define a este tipo de organizaciones; sin embargo, es de interés del estudio, abordar las empresas de alimentos y bebidas como elemento objeto de investigación, por integrarse de manera idónea a la temática central de la misma. Ahora bien, las empresas de este sector deben saber enfrentar sus problemas de sostenibilidad, exigencias gerenciales, relación con el entorno, estrategias y acciones que impone su realidad, para ello es básico de una vez por todas cambiar el estilo gerencial tradicional que se ha tenido y obligar a que su gerencia se identifique más con los nuevos tópicos gerenciales que presentan las empresas competitivas que han abierto nuevos mercados gracias a saber usar adecuadamente sus ventajas competitivas.

En referencia específica a las principales debilidades de las empresas del sector objeto de estudio, se observa que de acuerdo con la Universidad de Carabobo (2015) las mismas recaen en:

La falta de formación de personal que pueda cumplir las exigencias actuales de un mercado global altamente competitivo, acarreando falta de cultura de calidad y ambientes pocos productivos en las empresas. Esta falta de formación incluye a los gerentes actuales, quienes lamentablemente no se preparan para adquirir la madurez, experiencia y fortaleza de conocimientos que la situación actual exige. Aunado a esto

está la poca capacidad que tienen la mayoría de las pequeñas y medianas industrias de adquirir tecnología de avanzada, bien sea por lo elevado de los costos o por falta de visión de los gerentes o quienes tienen a su cargo el desarrollo de la empresa. (p.23)

De manera tal que la responsabilidad de las empresas de consumo masivo y con más especificidad, las del sector alimentos y bebidas es integral, considerándose la satisfacción del cliente basada en el control de calidad, manejo de inventario, normas de higiene, manipulación de alimentos, innovación y capacitación, factores determinantes de la calidad de todo servicio de alimentación, lo que representa un elemento esencial en la actividad desarrollada, hecho que está condicionado, en gran medida, por la pertinencia en los medios de producción, la disponibilidad de materias primas, entre otros. A partir de lo antes expuesto y con este preámbulo, se refleja como foco de interés del estudio, en el sector de servicios de alimentos y bebidas, la evaluación de las opciones de financiamiento de los requerimientos de inversión inicial de dichas organizaciones, así como los procesos relacionados con el manejo de los flujos de caja y efectivo para el capital de trabajo.

En este ámbito, se observa que las variables relacionadas con el ámbito económico de las empresas de consumo masivo del sector alimentos y bebidas detentan una alta influencia para las organizaciones. Particularmente, la evaluación de las inversiones representan una de las actividades de mayor importancia para estas empresas, debido a que generan la información requerida para la toma de decisiones en áreas específicas como capital de trabajo, caja, bancos, las cuentas por cobrar e inventarios, hasta las inversiones de capital representado en activos fijos como edificios, terrenos, equipos, tecnología, entre otros.

La situación objeto de estudio en las empresas del sector objeto de estudio se fundamentan en que para tomar las decisiones acertadas, el analista financiero

considera actividades de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, así como el riesgo y la tasa de retorno requerida. En la mayoría de las organizaciones o empresas del sector objeto de estudio, las decisiones a nivel financiero son enfocadas hacia el logro de las metas y objetivos a nivel de la obtención de utilidades, los cuales se logran mediante acciones concretas que garanticen la creación de valor empresarial.

Cabe destacar que en las empresas del sector de consumo masivo, específicamente de alimentos y bebidas, se evidencian mecanismos de gestión financiera inexactos que garanticen y faciliten el establecimiento de parámetros de medición de la eficiencia de la inversión, dado que las opciones de financiamiento de las inversiones en bienes de capital se fundamenta en especificaciones que deben ser cumplidas por los empleados en función del logro de las metas y objetivos organizacionales. En este orden de ideas, se plantea que los empresarios del sector se convierten en emprendedores que no poseen conocimientos sobre las finanzas y, en la mayoría de los casos, no solicitan asesorías que le permitan analizar de manera efectiva sus proyectos de inversión.

De igual forma y frente a esto, en las empresas del sector, dentro de las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios. Estas empresas no disponen de criterios concretos para analizar opciones de financiamiento de las inversiones y no logran realizar un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, debido a que estos beneficios y costos no se generan instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos relativamente largos, de allí que sea necesario evaluar de forma sistemática y racional las inversiones, para lo cual se pueden considerar los indicadores de gestión, los cuales proveen datos y cifras contundentes que pueden servir de referencia para la toma de decisiones financieras.

Dentro de la problemática a estudiar se encuentra el hecho que al encontrar los costos y beneficios de una propuesta de inversión, se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su análisis frente a la propuesta de inversión de las empresas del sector alimentos y bebidas, aspectos que no se encuentran delimitados en las empresas del sector objeto de estudio, hecho que representa una debilidad desde la perspectiva financiera. De manera tal que para las empresas del sector existe la necesidad de analizar las formas que hay para evaluar un proyecto de inversión, debido a que es necesario, en mayor o en menor medida, hacer frente a inversiones sobre las que se vaya a basar la operativa del negocio.

Paralelamente, dentro de la situación objeto de estudio se inserta el hecho que a nivel de las empresas del sector objeto de estudio, el análisis de las opciones de financiamiento representan un aspecto que forma parte de las estrategias implementadas para conocer los resultados de su gestión financiera a futuro en base a las proyecciones de los flujos de caja, de tal manera que las estrategias de evaluación de inversiones son de vital importancia en las organizaciones, dado que su implementación puede garantizar el óptimo manejo de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en función del desarrollo armónico de las actividades de una empresa, la cual tiene como finalidad la obtención de niveles óptimos de rentabilidad operativa a mediano plazo.

Finalmente, la proyección de dicha situación a corto plazo se hace más preocupante, dado que las empresas de consumo masivo del sector alimentos y bebidas mantienen un alto nivel de demanda de productos en el mercado, lo cual las convierte en uno de los principales productores del sector, hecho que impulsa a identificar las opciones de evaluación de inversiones sin afectar los índices de rentabilidad ni incrementar considerablemente los precios de los productos a los consumidores, tomando a los indicadores basados en la cadena de valor como

elemento financiero en los proyectos de inversión en las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.

A partir de los aspectos desarrollados de forma precedente, se plantea el desarrollo de esta investigación dirigida a proponer indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, con la finalidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación administrativa de los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua?

¿Cómo se encuentra el proceso de toma de decisiones en torno a los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua?

¿Cuáles factores financieros están asociados al uso de indicadores de gestión en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua?

¿Qué indicadores se pueden diseñar con base en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Proponer indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.

### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar la situación administrativa en relación a los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.

Describir el proceso de toma de decisiones en torno a los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.

Establecer cuales factores financieros están asociados al uso de indicadores de gestión en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.

Diseñar indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.

### **Justificación de la investigación**

Este trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista organizacional debido a que las opciones de evaluación de las inversiones para las empresas de consumo masivo del sector alimentos y bebidas representan el fundamento y base del éxito de sus operaciones, puesto que las empresas se encuentran inmersas en una aparato productivo en el cual predomina la visión de los objetivos del desarrollo económico, representados por la industrialización del país así como el incremento paralelo del sector agropecuario, con redes y medios de comunicación acordes, con suficientes fuentes de energía y combustible que aseguren el autoabastecimiento, el mejoramiento de la tecnología, la plena ocupación de sus habitantes, el aumento de su nivel ingresos y la formación del ahorro necesario para asegurar la cuota de inversión

de cada uno, de allí que sea necesario contar con organizaciones públicas y privadas con altos niveles de eficiencia y eficacia.

De manera tal que el desarrollo de la investigación se considera de vital importancia para el sector alimentos y bebidas, dado que permite obtener una visión sobre los resultados de los proyectos de inversión en bienes de capital, mediante el uso de los indicadores financieros que faciliten la información necesaria para evaluar la gestión desarrollada en función de consolidar la toma de decisiones organizacionales al respecto.

De igual manera, desde el punto de vista académico, los resultados de la investigación indican las directrices y actividades que conforman los lineamientos que deben seguirse para disponer de métodos, sistemas y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y a su vez redundaría en una mayor eficiencia y rendimiento del personal en la ejecución de sus tareas, además de incrementar el grado de confiabilidad de los datos referentes a los resultados sobre las opciones de evaluación para la toma de decisiones en torno al financiamiento de las inversiones.

Durante el desarrollo del trabajo se analizaron las pautas relacionadas con los proyectos de inversión de las empresas de consumo masivo del sector alimentos y bebidas, para comprobar si son coherentes con la estructura de la organización, en función de conocer si existe consistencia en las funciones, dado que las mismas se concibieron partiendo de la misión y visión organizacional, así como en los objetivos de las empresas del sector, hecho que beneficia a las organizaciones objeto de estudio y sirve de base para otras organizaciones que desarrollen funciones de inversión o transacciones que involucren el manejo de las opciones de financiamiento de sus inversiones iniciales o en bienes de capital.

De igual manera, al poseer conocimiento sobre esta temática, se generan conocimientos aplicables en el ámbito del postgrado en finanzas de la Universidad de Carabobo, destacando el hecho que en las empresas deben buscarse otras alternativas para lograr estimular la eficacia de las operaciones comerciales, en función de los objetivos de la empresa, tal es el caso de la evaluación de los proyectos de inversión y las alternativas de obtención de financiamiento de las actividades a través de entes crediticios, para lo cual se hace necesario tener conocimiento de las opciones existentes así como también los requisitos inherentes para acceder a los mismos, de allí que se justifique la realización de la investigación.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio sirve como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el tema. Así como también se plantea que este estudio puede verse como el punto de partida para el desarrollo de investigaciones en otras áreas de las organizaciones del sector; con lo cual se estaría contribuyendo con la organización y con el conglomerado de usuarios que se verán favorecidos con la optimización de las funciones relacionadas con la evaluación de inversiones, dado que generaría un óptimo manejo de los recursos económicos y financieros disponibles y, paralelamente, conduciría a la prestación de servicio de alta calidad por parte de las empresas de consumo masivo del sector alimentos y bebidas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la investigación

Para Balestrini, (2002): “a propósito de sustentar desde una perspectiva teórica el problema, se hace necesario presentar en el marco teórico del proyecto de investigación (...), los antecedentes de la investigación” (p.91). Por lo tanto, en el ámbito de cualquier investigación debe estar planteada por trabajos realizados con anterioridad, los cuales sirven de apoyo para otras investigaciones. Para el desarrollo de la presente investigación es necesaria la recopilación de fuentes primarias y secundarias de información que tienen que ver directa e indirectamente con el problema. De acuerdo a esto, pueden citarse algunos documentos consultados que servirán de sustento para el desarrollo de este trabajo.

El autor Sánchez Loria, (2004), Universidad de San Andrés, realizó un trabajo especial de grado para obtener la Maestría en Finanzas titulado “**Diseño y valuación de deuda contingente en términos de intercambio**”, en donde se estudia el retorno para el inversor con los precios del bono contingente y los cupones cobrados así como el impacto de los intereses devengados usando la tasa de cupón obtenido del dato de precios externos. El aporte de este trabajo para la presente investigación radica en la utilización de un instrumento para la estimación de series de retornos trimestrales en condiciones que no disten en demasía de la normalidad.

Por su parte, Cartagena, (2008), Universidad San Francisco de Quito, hizo una investigación en la maestría en administración o especialización en banca o finanzas, titulado “**Construcción de vivienda en el cantón Cayambe para el período 2008 - 2012: proyecto piloto empresa Pérez Cartagena S.A.**”, en donde se identifica la situación actual y se identifica que debido a la evolución de su economía se deben

realizar los respectivos análisis y proyecciones financieras que sustenten la factibilidad del proyecto. El aporte de este trabajo para la presente investigación reside en identificar la utilización y análisis de indicadores financieros para la medición de la rentabilidad y factibilidad del mismo

Medrano Amarista (2009), Universidad Católica Andrés Bello, hizo una investigación para optar el título de especialista en administración de empresas, titulado “**Diseño de indicadores tecnológicos para el centro de investigaciones aplicadas (CIAP) de EDELCA**”, en donde dentro de los objetivos planteados se tiene el diagnóstico de la situación actual, la investigación de indicadores tecnológicos, la identificación de los indicadores apropiados y finalmente el diseño de los mismos. El aporte de este trabajo para la presente investigación reside en identificar y diseñar indicadores de gestión para la medición de indicadores tecnológicos estandarizados aplicados a la producción científica.

Valero (2010), Universidad Católica Andrés Bello, hizo una investigación para optar el título de magister en administración de empresas, titulado “**Impacto de los sistemas de planificación de recursos empresariales en empresas grandes**”, en donde con el objetivo de ser empresas cada vez más competitivas buscan actualizar sus sistemas informáticos utilizando tecnología de punta, siendo el principal beneficio integrar las distintas áreas funcionales, a fin de obtener información confiable en tiempo real, que permita tomar mejores decisiones de negocio.

El aporte de este trabajo para la presente investigación reside en identificar el impacto la implementación de un sistema automatizado en las tres grandes áreas de la organización y los niveles de impacto para cada una de las variables definidas en el modelo.

## **Bases teóricas**

Primeramente hay que denotar que el problema objeto de estudio se enmarca dentro de la disciplina denominada “Administración”, la cual es definida por Jiménez Castro, citado por Melinkoff, (1990) como: “una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr” (p.98).

Por ello, dentro del Marco Teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a la administración, que orienten el sentido del presente estudio. En este sentido, Balestrini, (2002) señala que “una vez que se ha reducido el problema a términos precisos y explícitos; (...), es necesario situar el marco de referencia teórica que orienta el estudio en todos sus aspectos”. (p.76)

### **Teoría de Decisiones Financieras para las empresas de Consumo Masivo del Sector Alimentos y Bebidas**

Las decisiones gerenciales a nivel de las Empresas, a pesar de la gran variedad de asuntos que los gerentes enfrentan en la amplia gama de negocios existentes, se pueden agrupar en tres áreas básicas: La inversión de recursos, el uso de los recursos en la operación del negocio y la mezcla apropiada de financiamiento para la obtención de recursos (Helfert, 2000).

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Comprende los sistemas vinculados a los recursos financieros y el conjunto de normas y procedimientos destinados a

asegurar el logro de los objetivos del proyecto. Las decisiones financieras más importantes de una empresa se relacionan con:

Decisiones de Inversión: éstas implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa, flujos netos de fondos, a fin de generar utilidades futuras. A corto plazo, las decisiones de inversión tienen que ver con el capital de trabajo necesario para atender el negocio al que se dedican las empresas: cuanta disponibilidad en bancos se requiere para que la empresa cumpla los compromisos con proveedores y el pago de los trabajadores; como se debe financiar a los clientes para cumplir con los objetivos de ingresos y al mismo tiempo tener un flujo de caja que garantice la liquidez; y cuánto debe ser el nivel de inventarios de insumos para mantener un ritmo continuo de la operación productiva.

A largo plazo, las decisiones de inversión tienen el objetivo de garantizar el futuro de la operación: cuantos fondos se deben asignar a investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos productos o negocios; cuanto se debe invertir en activo fijo para actualizar la tecnología y los procesos; cuanto se debe invertir en el desarrollo organizacional para garantizar la flexibilidad a los cambios del entorno (Helfert, 2000).

Por analizar la viabilidad de una inversión puede entenderse el hecho de plantear si los ingresos derivados del proyecto de inversión van a ser suficientes para hacer frente a los compromisos adquiridos con los agentes que ponen dinero para financiarlo (accionistas y terceros suministradores de financiación), y en qué medida ese proyecto va a ser rentable. De tal manera que la evaluación para analizar y evaluar inversiones en las empresas del sector alimentos y bebidas se basa normalmente en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta cuándo son efectivamente recibidos y entregados, es decir, en los flujos de caja que se obtienen en dicho proyecto, con el fin de determinar si son suficientes para soportar el servicio de la deuda anual y de retribuir adecuadamente el capital aportado por los socios.

De tal manera que la evaluación para analizar y evaluar opciones de financiamiento de las inversiones se basan normalmente en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el proyecto, con el fin de determinar si son suficientes para soportar el servicio de la deuda anual y de retribuir adecuadamente el capital aportado por los socios. En función de los aspectos antes expuestos se plantea el desarrollo de la presente investigación, la cual tiene como finalidad desarrollar una evaluación de las opciones de financiamiento de inversiones en las empresas del sector alimentos y bebidas, dada la importancia que detenta la necesidad de evaluar las inversiones en las distintas unidades estratégicas de negocios de las empresas del sector objeto de estudio.

Decisiones de Operación: las decisiones de operación inciden en las de inversión puesto que su finalidad comprende la escogencia de los mercados que se van a atender y el nivel de participación esperado, determinando así, el nivel de productividad al cual se va funcionar; y en función de la capacidad del mercado y de la competencia, a que nivel de costos se debe trabajar. La productividad, calidad y nivel tecnológico deben estar implícitos en las decisiones de operación por su impacto en el grado de competitividad de la empresa en el mercado y por consiguiente en el nivel de rentabilidad a alcanzar.

La combinación de las decisiones de inversión y de operación determinan el nivel de utilización de los activos en la generación de los resultados, lo que se conoce como rotación, tanto para el capital de trabajo como para el activo fijo una vez descontada la depreciación acumulada de los equipos en función del tiempo de uso (Bernstein, 1995). Otras decisiones de operación tienen que ver con el gasto de operación y administrativo necesario para la generación y colocación de servicios en manos de los clientes.

Decisiones de Financiamiento: las decisiones de financiación en donde se persigue encontrará la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para

iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural. Las decisiones de financiamiento tienen que ver con la fuente de los fondos diferentes a las obtenidas directamente de la operación. En primer lugar están las utilidades retenidas y las ampliaciones del capital con emisiones de acciones, y en segundo lugar el crédito concedido por los proveedores y la contratación de préstamos de corto y largo plazo.

Las decisiones sobre el tipo de fuente de financiamiento van a depender de la aplicación de los fondos requeridos. Si el uso de los fondos es para cubrir necesidades de capital de trabajo, la fuente ha de ser de corto plazo y el tiempo previsto para su cancelación debe referirse al ciclo de comercialización de la empresa. Esto es, el tiempo que transcurre desde que se obtienen los insumos necesarios para la operación hasta que se recupera la inversión con los ingresos provenientes de la venta de los productos.

Si el uso es para la compra de activos fijos o ampliaciones de planta, la primera fuente debería ser interna con ampliaciones de capital, salvo que la decisión de recurrir a financiamiento con terceros resulte más ventajosa desde el punto de vista financiero y operativo, lo que se conoce como apalancamiento. De ser esta última la alternativa escogida, la contratación del préstamo ha de ser de largo plazo para sincronizar los compromisos con la recuperación de la inversión (Helfert, 2000)

Los estados financieros muestran los efectos de las decisiones gerenciales, proceso que se denomina de empresa en marcha. La calidad de la toma de decisiones es la que determina el incremento o decremento del valor económico de la empresa y por consiguiente es el ámbito de la gestión financiera (Helfert, 2000).

En la investigación se persigue afectar los modelos actuales de operación y financiamiento, a fin de incrementar el valor de un área no relacionada directamente con los elementos productivos, pero si con el sentido medular de la organización, ya que por su perfil la administración correcta de los recursos y la transparencia en los registros, son elementos probatorios ante entes externos del cumplimiento del servicio para el cual la organización fue permitada.

La teoría financiamiento establece la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa. Estas pueden ser a través de préstamos, créditos, pagare, entre otros, que le van a permitir a un ente mantenerse sin contar con el dinero de la operación en el momento presente.

El crédito bancario es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas hoy en día de obtener un financiamiento necesario. Casi en su totalidad son bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La empresa debe estar segura de que el banco podrá auxiliar a la empresa a satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo que ésta tenga y en el momento en que se presente.

También está la posibilidad de mantener abierta una la línea de crédito que significa dinero siempre disponible en el banco, durante un período convenido de antemano. Es importante ya que el banco está de acuerdo en prestar a la empresa hasta una cantidad máxima, y dentro de cierto período, en el momento que lo solicite. Aunque por lo general no constituye una obligación legal entre las dos partes, la línea

de crédito es casi siempre respetada por el banco y evita la negociación de un nuevo préstamo cada vez que la empresa necesita disponer de recursos.

En lo que respecta a los recursos financieros, el objetivo es determinar nuevas fuentes de financiamiento, y elevar el nivel de producción de las unidades por medio de la cooperación y la investigación.

De acuerdo a Deusto (2002:120) las teorías financieras se han desarrollado como disciplinas independientes desde principios del siglo XX y siguen desarrollándose en nuestros días. Anteriormente las finanzas eran solo un subconjunto más de la ciencia económica. La evolución que han tenido las teorías financieras desde un enfoque descriptivo de la financiación de empresas a un enfoque que combina el análisis riguroso con la teoría normativa, así como, un campo centrado en la obtención de fondos a otro que incluye la gestión de activos, la asignación de capital y la valoración de la empresa en el mercado. De un planteamiento que enfatizaba el análisis externo de la empresa a otro que pone el acento en toma de decisiones dentro de la empresa.

Según Deusto (2002) la teoría financiera trata de estudiar la racionalidad del comportamiento de un agente económico ante la decisión de asignar sus recursos en el tiempo, buscando un equilibrio entre consumo e inversión, buscando conjugar los principios de valoración con los de rentabilidad versus riesgo en un entorno de mercados financieros y de empresas cuyo enfoque de generación de nuevos negocios han definido un nuevo estilo económico al cual todas las empresas a partir de los años 90 han tenido que concebir como componente de su estructura.

El investigador comparte lo expresado por Deusto (2002) y considera que el acontecimiento entendido como la nueva economía, es ante todo una revolución tecnológica, que tiene mucho que ver con el crecimiento económico, y en efecto, la producción de bienes y servicios bajo este nuevo esquema consiste en la combinación

de factores productivos (mano de obra, diversos tipos de capital físico, humano, organizativo y social, etc.) según lo permite la tecnología utilizada.

Finalmente, las Decisiones de distribución de utilidades, las cuales tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un crédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma. Al respecto se puede decir que una combinación óptima de las tres decisiones puede generar el mayor valor de la empresa para sus dueños.

### **Inversión**

Según un prestigioso economista Tarragó Sabaté “la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros para la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de una empresa”.

Peumans (1967), señala que “la inversión es todo aquel desembolso de recursos financieros que se realizan con el objetivo de adquirir bienes durables o instrumentos de producción (equipo y maquinaria), que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objetivo”.

En general se puede mencionar que las inversiones consisten en un proceso por el cual un sujeto decide reunir recursos financieros con el objetivo de obtener mejores resultados, a largo plazo o vida útil del proyecto. Actualmente, existen modelos de análisis que intentan simular un proyecto de inversión con el objetivo de evaluar los resultados e informar sobre la factibilidad del mismo. Estos modelos matemáticos proporcionan información en la toma de decisiones para poner en marcha un proyecto.

Existen diferentes criterios para definir la clasificación de las inversiones, no obstante cada vez con más frecuencia se utiliza para ello la clasificación de Joel Dean (1973), quien define las inversiones en cuatro grupos:

- 1) Inversiones de renovación
- 2) Inversiones de expansión
- 3) Inversiones de modernización o de innovación
- 4) Inversiones estratégicas

### **Proyecto de inversión**

En esta investigación un proyecto de inversión se define como una decisión que genera costos y beneficios, mediante la administración efectiva de los recursos.

Baca (2006), define un proyecto de inversión como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Por lo tanto, un proyecto de inversión es el objetivo para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que plantea el diseño comercial, técnico, organizacional, económico y financiero de una organización.

### **Retorno de inversión (ROI)**

Es esencial para determinar la rentabilidad a largo plazo de cualquier compañía, ya sea grande o pequeña. Según Bradley James Bryant (2013), es una medición que debería emplearse para cada proyecto o línea de productos. El desafío es el cálculo y su financiación. Por ser un indicador excelente los cálculos de ROI brindan objetividad al momento de tomar la decisión de aceptar o rechazar proyectos. Sin embargo, cuando un ROI lleva a rechazar uno, habrá presión para cambiar las variables o incluso el cálculo.

## **Tasa interna de rentabilidad**

Conocida también como tasa interna de rendimiento, es un instrumento usado como indicador al evaluar la eficacia de una inversión. Esta sirve para identificar claramente el tiempo en que recuperaremos el capital asignado a una inversión. La tasa interna de rendimiento (TIR), como se le llama frecuentemente, es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos.

## **Planificación Financiera**

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. Significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer las proyecciones de inversión, de financiamiento y de dividendos, y sopesa los efectos de varias alternativas. La idea es determinar donde ha estado la empresa, donde se halla y hacia dónde va (no solo el curso más probables de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables). Si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

Según Lawrence (2000), el proceso de planificación financiera “se inicia con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes a corto plazo u operativos”. (p.461). Los cuales conducirán hacia los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

Según Vives (1996), los planes financieros a largo plazo (estratégicos) determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años, lo común de las

empresas es que se efectúe a cinco años, los cuales se revisan según surge nueva información.

Estos planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Los planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; también incluyen la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de las deudas pendientes y cualquier adquisición planeada.

### **Planes financieros a corto plazo (operativos)**

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno a dos años. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de venta y diversas formas de datos operativos, el presupuesto de efectivo y el estado financiero Pro forma.

La planificación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de las ventas. A partir de este se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materias primas que se requieren. Con el uso de estos planes, la empresa puede calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se prepara el estado de resultados pro forma y el presupuesto de efectivo de la empresa.

### **Estados financieros proyectados o Pro forma**

Los estados financieros proyectados presentan información relativa a la situación de la empresa en algún momento futuro, proyectadas de acuerdo a un plan de actividades y una serie de supuestos necesarios para la elaboración del plan.

Según Vives (1996), en términos económicos los estados financieros proyectados constituyen una expresión financiera de los resultados previstos si el plan se lleva a cabo, permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y el impacto económico del plan de operaciones, antes de ponerlos en marcha, analizar las necesidades de financiamiento para llevar a cabo ese plan y analizar la posibilidad de conseguir dicho financiamiento, determinando así la factibilidad del plan de desarrollo.

Asimismo Besly y Brigham (2000), explican que deben solo proyectarse los requerimientos de los activos para el próximo periodo, y posteriormente, los pasivos y el capital contable proyectado para estimar así los requerimientos o fondos adicionales necesarios (FAN) para apoyar el nivel de las operaciones pronosticadas.

### **Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión, están relacionados con la administración de procesos, lográndose obtener resultados esperados a través de uno de los mejores, más eficientes y económicos, que proporcionan información sobre el desempeño de las actividades ejecutadas. En tal sentido Beltrán (1998:36) señala que los “Indicadores de gestión, son, ante todo, información, es decir, agregan valor no sólo datos”. De acuerdo con el autor, los indicadores de gestión permiten administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad tareas y trabajos programados y planificados.

En este sentido, los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal, lo nuevo no está en los indicadores mismos, sino en la escala de importancia o prioridad con que se consideran en el proceso de gestión.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño. Sin embargo, es necesario condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar, los indicadores seleccionados, como rotación de personal, rentabilidad, uso de materiales, entre otros, deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía.

En este sentido, los indicadores de gestión más eficaces son aquellos que se comparan contra sí mismos en un período anterior. De esta manera se puede verificar si las cosas se hicieron de acuerdo con lo establecido, si hubo mejoras en el proceso o, por el contrario, un estancamiento. Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir; agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto el informe individual como cuando se presentan agrupados.

Por su parte, el autor Beltrán (1998), propone los siguientes atributos para la información se tiene:

1. **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
2. **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
3. **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que pueden ser cualitativas o cuantitativas, numéricas o graficas, impresas o visualizadas, resumidas y detalladas. Realmente las formas debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien las recibe y procesa.
4. **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
5. **Integridad:** Es la información completa que proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
6. **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna una información debe estar disponible y actualizada
7. cuando se la necesita.

8. **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
9. **Relevancia:** La información relevante si es necesaria para situación particular.
10. **Temporalidad:** La información puede “Hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

### **Características Indicadores de Gestión**

Sobre este tema, el autor Beltrán (1998), indica que un indicador esta correctamente compuesto cuando tiene las siguientes características:

- **Nombre:** La identificación de un indicador debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor.
- **Unidades:** Es la manera como se expresa el valor del indicador está dada por las unidades.
- **Glosario:** El indicador tiene que estar documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Los indicadores se clasifican según los factores claves del éxito. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los factores claves, vistos desde estas perspectivas se encuentra indicadores de efectividad, de eficacia (resultados), eficiencia (actividad) y de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones, al referirse a integridad, se hace mención de no sólo ejercer control basado en los resultados (eficacia), sino en las restantes dimensiones de una gestión integrada.

## **Vigencias de los indicadores de gestión**

Según Beltrán (1998), la vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

- **Temporales:** Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo general cuando se asocia al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto.
- **Permanentes:** Se asocian a variables o factores que están siempre presentes en la organización y se asocian por lo general a procesos.

Es corriente encontrar organizaciones en las cuales se han establecido indicadores asociados a proyectos que ya han culminado y a objetivos que ya se alcanzaron o desecharon por cualquier razón, de modo que tanto el indicador por sí mismo como los valores asociados a él deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

## **Ventajas que Tiene Contar con Indicadores de Gestión**

Evidentemente, las ventajas de los indicadores de gestión permiten determinar variables e hipótesis, relacionadas con cada sector en donde se apliquen con el único fin de terminar a tiempo las posibles causas que afecten, así como también alcanzar los objetivos planteados y la satisfacción global de la organización. Según argumentaciones de Beltrán (1998), quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

- Contribuir al crecimiento tanto personal como el equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

### **Metodología de los indicadores de gestión**

Para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacer correctamente. Lo correcto se vincula con los resultados específicos que se esperan, cuáles son las características específicas de esos resultados y esto representaría el conjunto de factores claves para lograr la eficacia.

En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevaran a los resultados y los

recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto sería el conjunto de factores claves para lograr la eficiencia. De manera que la mejor gestión es aquella que logre hacer lo correcto correctamente, eficaz y eficientemente a la vez. A continuación se describe cada una de ella, tomando como base las explicaciones de Beltrán (1998):

### **Fase 1: Contar con objetivos y estrategias.**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la estrategia que se empleará para lograrlo. Existen unos factores que ayudan a especificar, a cuantificar, un objetivo o una estrategia (para el efectos de manejo de lenguajes a un objetivo o estrategia cuantificada se le llamará neta). Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle que permitan hacer verificables.

Estos patrones son:

- **El atributo:** es aquel que identifica la meta.
- **La escala:** es la unidad de medida en que se especifica la meta.
- **El Status:** es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **El umbral:** es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **El horizonte:** el período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **La fecha de inicio:** fecha en la cual se inicia el horizonte
- **Fecha de terminación:** se corresponde con la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** persona que tendrá a su la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

## **Fase 2: Identificar los factores claves de éxito.**

Factor clave de éxito es aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende alcanzar. Al igual que en el ser humano se habla de “de signos vitales” que ayudan a monitorear el estado de equilibrio fisiológico de una persona, en una organización y en los procesos, también existe una serie de factores considerados vitales y que, por tanto, requieren ser monitoreados a fin de garantizar un control íntegro y equilibrado de sus funciones.

## **Fase 3: Establecer indicadores para cada factor clave de éxito.**

Una vez determinado los factores claves de éxito, asociados a la eficacia, eficiencias, productiva, etc. Es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante este y después de la ejecución. Es fundamental, a estas alturas tener establecida la capacidad de gestión y los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades.

## **Fase 4: Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.**

- **Estado:** se corresponde con el valor inicial del indicador.
- **Umbral:** se refiere al valor del indicador que se quiere alcanzar
- **Rango de gestión:** es el espacio comprendido entre los valores máximos y mínimos que el indicador puede tomar.

Por lo general se incurre en el error de asignarle a cada indicador un valor único. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por defecto o exceso. Lo recomendable en cualquier situación es asignar 5 valores, sino para todos, para los indicadores básicos del negocio, nivel o proceso de que se trate. En primera instancia es fundamental tener claro si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya. Los nombres de los valores de referencia pueden ser: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo.

### **Fase 5: Información**

Consiste en determinar la fuente de información, la frecuencia de medición, prestación de información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de información.

### **Fase 6: Determinar y asignar recursos.**

Lo ideal es que la medición se incluya, integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. La experiencia ha demostrado que cuando en una organización no existe la cultura de la medición, es necesario inicialmente y para generar primero la disciplina y después la cultura, que las personas cuenten temporalmente con alguien, quizás un funcionario de la organización, que capacite y ponga en funcionamiento. Asimismo, que los recursos que se empleen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

### **Fase 7: Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores.**

La precisión de un sistema de indicadores de gestión no se logra la primera vez. Es necesario que se tenga presente que surgirá una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertenencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionada
- Procesos de toma y presentación de la información
- Frecuencia en la toma de información
- Destinatario de la información

Si no se es consciente de lo anterior, se puede sucumbir ante la resistencia natural que genera el hecho de que lo que se hace sea sometido a observación, por más proactivo que haya sido manejado el proceso, si se sabe que la precisión adecuada del sistema de indicadores se logra luego de varios intentos de medición con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito.

### **Fase 8: Estandarizar y formalizar**

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de la organización. Es durante esta fase que se desarrolla y queda en limpio los manuales de indicadores de gestión de la organización.

### **Fase 9: Mantener y mejorar continuamente**

El sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Hacerle mantenimiento a la empresa es darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias, es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación, en el presente capítulo se desarrollaran los aspectos metodológicos empleados para la realización de los fines propuestos. En el siguiente marco se describirá el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, y finalmente el análisis de los mismos por medio de las técnicas y presentación de los resultados.

#### **Tipo de investigación**

La investigación es un proceso o actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos e información relevante (fidedigna) para entender, verificar, corregir y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos; este es el método de estudio de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos. (Van Dalen & Meyer, 2006).

Debido a la finalidad que percibe la investigación, el presente trabajo de grado se caracteriza por ser de tipo exploratorio y descriptivo, ya que el investigador tiene el conocimiento previo sobre el problema planteado, conoce los trabajos realizados por otros investigadores, además para la recolección de la información no escrita utiliza la observación y las entrevistas a personas vinculadas al proceso en estudio y asimismo descubre la asociación entre las variables de investigación.

## **Diseño de la investigación**

Van Dalen & Meyer (2006), afirman que las etapas que comprende el desarrollo de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva pueden numerarse secuencialmente de la siguiente manera, a fin de mostrar un esquema o diseño que debe llevarse a cabo por los investigadores:

1. Examinar las características del problema escogido.
2. Definir la situación actual
3. Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Elegir los temas y las fuentes apropiadas.
5. Elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Clasificar los datos por categorías precisas que permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizar observaciones objetivas y exactas.
9. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

## **Población y muestra**

La población representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo al planteamiento del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación. Arias (1999), señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.98).

En el caso de esta investigación la población estudiada fueron las empresas ubicadas en Maracay- Edo Aragua. En este caso en particular, la muestra fue de 18 empresas ubicadas en la zona y que pertenecen al sector de consumo masivo.

En cuanto a la muestra, se puede definir como un "subconjunto representativo de un universo o población." (Morles, 1994, p. 54). Al igual Arias (1999), comparte la idea en donde la población requiere ser descrita y caracterizada por el tamaño y forma de selección de la muestra. Para ello se refiere a Arias (1999), quien define el muestreo no probabilístico como: "el procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra" (p.25).

De allí que el muestreo es no probabilístico, y se seleccionaron las 18 empresas de la población intencionalmente, bajo características comunes o similares referidas a su ubicación y número no mayor de 10 empleados. Este tipo de muestreo es premeditado dentro del muestreo no probabilístico ya que es considerado intencional u opinatico (Arias 1999).

### **Fuentes y técnicas de recolección de datos**

Según Méndez (2001), la información es la "materia prima" por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación.

De acuerdo a su origen se clasifican en:

- Fuentes primarias.
- Fuentes secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población, es decir, la que el investigador debe recoger en forma directa;

mientras que las fuentes secundarias son aquellas que se encuentran en las bibliotecas y están contenidas en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. (Méndez, 2001)

En la presente investigación se utiliza como fuente primaria libros de texto basados en indicadores financieros de rentabilidad y relacionados al planteamiento de proyectos de inversión, trabajos similares publicados en Internet, entrevistas personales con involucrados en el planteamiento y ejecución de propuestas de automatización.

### **Técnicas e instrumentos para recolectar información**

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra de acuerdo a la problemática planteada, la etapa subsiguiente consiste en recabar los datos pertinentes sobre las variables estudiadas, para de esta manera, codificar las mediciones obtenidas a fin de que fueran analizadas bajo ciertos criterios de fiabilidad.

Según Hurtado (2009) las técnicas de recolección de datos son: “el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve el investigador para la ejecución del trabajo indagatorio” (p.89). Razón por la cual, cuando el investigador requiera de recolectar los datos utilizará como técnica la encuesta, definida por Bisquerra (1999), como “la captación de la opinión más repetida en referencia a una determinada materia y para lo cual se requiere de un grupo de preguntas realizadas a un conjunto de personas que fueron consideradas como muestra y representan a una población” (p.121)

Para llevar a cabo la recolección de la información el instrumento que se empleó fue un cuestionario dicotómico. Según Tamayo y Tamayo (2000) lo define de la siguiente manera “es un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito, a fin de obtener la información necesaria para la realización de

una investigación” (p.208). En todo caso y por lo demás, el cuestionario con el cual se recolectó la información estuvo constituido por preguntas de tipo cerradas, y con alternativas de repuestas “SI y NO”.

### **Operacionalización de las Variables**

En lo esencial, a variable en estudio representa el punto estratégico, que se debe tomar permanentemente debido a que la misma puede presentar cambios, generando variación en la información en base al estudio en proceso. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2005), señalan que la variable” es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse”. En otras palabras, las variables pueden definir como algo que puede variar, cambiar, o que puede tomar o asumir diferentes valores en un momento determinado (p.179).

| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>   | <b>DIMENSIÓN</b>   | <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>  | <b>INDICADORES</b>   | <b>ITEM</b>                | <b>INSTRUMENTO</b>                      |
|--|--|--|--|----------------------------|---|
| Diagnosticar la situación actual de los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.   | Situación actual de los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.   | Aspectos operativos que reflejan las actividades relacionadas con los proyectos de inversión de las empresas del sector                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas y procedimientos de las actividades financieras.</li> <li>- Pautas para desarrollar las gestiones organizacionales.</li> <li>- Funciones y responsabilidades del personal.</li> <li>- Misión y visión organizacional.</li> <li>- Definición de los planes operativos.</li> <li>- Cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.</li> </ul> | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6 | Cuestionario<br>Registro de Observación |
| Identificar las deficiencias en los procesos de toma de decisiones en torno a los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua. | Deficiencias en los procesos de toma de decisiones en torno a los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua. | Fallas o deficiencias en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal del área en torno a los proyectos de inversión. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos relacionados con el control de gestión.</li> <li>- Coordinación entre los departamentos en el área de operaciones.</li> <li>- Conocimientos sobre los indicadores de gestión.</li> </ul>   | 7<br>8<br>9                | Cuestionario<br>Registro de Observación |
| Establecer los factores asociados al uso de indicadores de gestión en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.         | Factores asociados al uso de indicadores de gestión en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua.        | Estructurar los Indicadores de gestión para los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.</li> <li>- Manejo de las operaciones de la organización.</li> <li>- Uso y disposición de los recursos materiales y financieros.</li> <li>- Eficiencia de la gestión operativa.</li> <li>- Cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.</li> </ul>                                   | 10<br>11<br>12<br>13<br>14 | Cuestionario<br>Registro de Observación |

Cuadro N° 1. Cuadro de operacionalización de variables. Fuente: Figuera (2016).

## CAPÍTULO IV

### **Análisis de los resultados**

El análisis de los resultados de una investigación facilita el conocimiento de la realidad actual de la situación objeto de estudio en base al procesamiento de los datos, lo cual resulta de suma importancia para el investigador puesto que le permite categorizar, codificar y tabular las respuestas, como actividades que preceden al análisis propiamente dicho. De igual forma, mediante el análisis estadístico, se infieren las relaciones entre las variables del problema planteado en torno a los indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, como función que permite establecer los parámetros para identificar los resultados de su gestión financiera en torno al proceso de toma de decisiones de inversión. Por lo tanto, entre la estadística y la investigación existe una estrecha relación que está presente en todas sus fases, y sólo una vez finalizado el análisis estadístico es posible tomar decisiones en cuanto a los resultados de la investigación.

En relación a esto, Busot (1985), citado por Márquez (2012) expresa que la estadística: “...cumple una función informativa directa de los análisis descriptivos y cumple además un papel instrumental al ser empleada en los cálculos inferenciales que permiten la comprobación de hipótesis y la descripción de valores poblacionales”(p.147) De tal manera, que a partir de los resultados obtenidos se plantean conclusiones sobre la situación actual sobre el tema objeto de estudio, con proyección hacia el establecimiento de conclusiones y recomendaciones, para lo cual se toma en cuenta el contexto teórico y la experiencia del investigador en la organización en la cual se desarrolló la investigación y, para la cual, se presentará la propuesta. A continuación se presentan los resultados de la investigación:

1.- ¿Cuentan con normas y procedimientos para la evaluación de las actividades financieras de la organización?

Cuadro N° 2. La evaluación de las actividades financieras de la organización.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 6          | 33         |
| NO    | 12         | 67         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

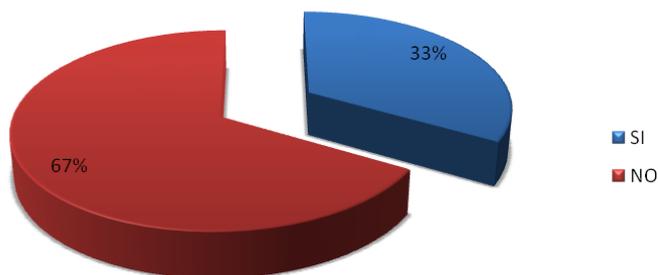


Gráfico N° 1. La evaluación de las actividades financieras de la organización.

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016)

### **Análisis e interpretación:**

Tal como se observa en el gráfico 1, el 67% de los encuestados considera que no cuentan con normas y procedimientos para la evaluación de las actividades financieras de la organización, mientras el 33% restante considera que si existen dichos procedimientos específicos. Este resultado plantea un aspecto crítico para las empresas del sector objeto de estudio, debido a que los proyectos de inversión son los planes que permitirán a las empresas proyectarse en el tiempo y en su entorno de influencia, de allí que al contar con dichas normas, se facilita la revisión y evaluación de los mismos para analizar su viabilidad, de allí que revisten especial importancia y representan un factor clave para las evaluaciones.

2.- ¿Existen pautas para desarrollar las gestiones organizacionales en la empresa?

Cuadro N° 3. Las gestiones organizacionales en la empresa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 6          | 33         |
| NO    | 12         | 67         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos, (2016)

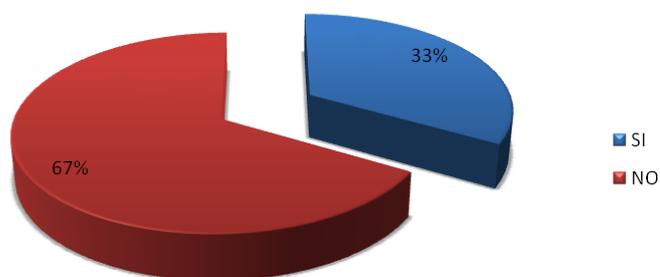


Gráfico N° 2. Las gestiones organizacionales en la empresa. Fuente: Instrumento de recolección de datos, (2016)

#### **Análisis e interpretación:**

Los resultados obtenidos reflejan que el 67% de la muestra seleccionada respondió que en la empresa no existen pautas para desarrollar las gestiones organizacionales, mientras que el restante 33% indicó que si existen tales pautas en la empresa; lo cual permite inferir que la ausencia de dichas pautas se toma como una debilidad de las organizaciones que integran el sector de consumo masivo, debido a que las gestiones organizacionales van desde las operaciones cotidianas hasta los controles que deben aplicarse al final de los ejercicios económicos, lo cual indica que se debe contar con lineamientos de acción que garanticen la consistencia de las actividades que se realizan para alcanzar las metas y objetivos propuestos en los planes operativos, de allí que sea recomendable la revisión exhaustiva de esta situación en las empresas del sector.

3.- ¿Están definidos los procesos relacionados con el control de gestión en la empresa?

Cuadro N° 4. Procesos relacionados con el control de gestión en la empresa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 16         | 89         |
| NO    | 2          | 11         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

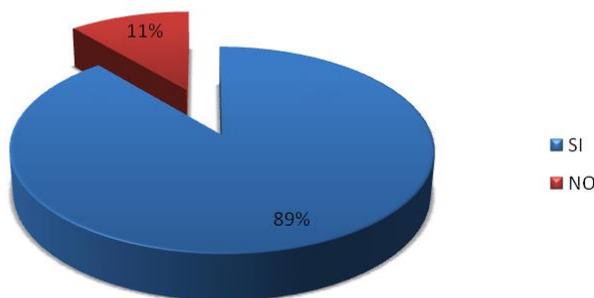


Gráfico N° 3. Procesos relacionados con el control de gestión en la empresa.  
Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

**Análisis e interpretación:**

Como se observa en el grafico anterior, el 89% de la muestra seleccionada respondió que la empresa si tiene definidos los procesos relacionados con el control de gestión, en tanto que el restante 11% indicó que no están definidos. Este aspecto resulta de vital importancia para las empresas del sector, debido a que al contar con un control de gestión funcional, las funciones y responsabilidades del personal se van a desarrollar bajo parámetros organizacionales específicos, los procesos a nivel administrativo, contable y operacional se desarrollarán de forma coherente, hecho que permitirá alcanzar los niveles de rentabilidad operativa estimados mediante el uso racional de los recursos disponibles por las empresas para mantenerse de manera efectiva en su contexto.

4.- ¿Existe coordinación entre los departamentos en el área financiera de la empresa?

Cuadro N° 5. Departamentos en el área financiera de la empresa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 11         | 61         |
| NO    | 7          | 39         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

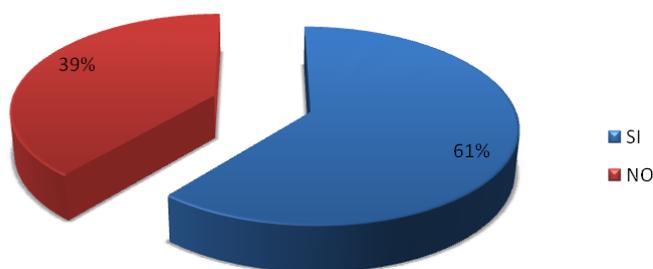


Gráfico N° 4. Departamentos en el área financiera de la empresa. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

#### **Análisis e interpretación:**

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado, se obtuvo que el 61% de los encuestados respondió que en la empresa si existe coordinación entre los departamentos en el área financiera. Sin embargo, un 39% indicó que no existe tal coordinación. Este resultado presenta un aspecto de vital importancia para la investigación, debido a que la coordinación entre las áreas operativas y funcionales va a ser el punto de partida para facilitar el logro de lo planificado por la gerencia, debido a que la interdependencia es la esencia de la comunicación y facilita que se lleven a cabo las actividades organizacionales bajo parámetros específicos que garanticen la uniformidad y la operatividad requerida para hacer sostenible la competitividad organizacional, la cual permitirá mantenerse en el mercado meta y la obtención de los resultados económicos esperados.

5.- ¿Posee Ud. Conocimientos sobre los indicadores de gestión?

Cuadro N° 6. Los indicadores de gestión.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 2          | 11         |
| NO    | 16         | 89         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

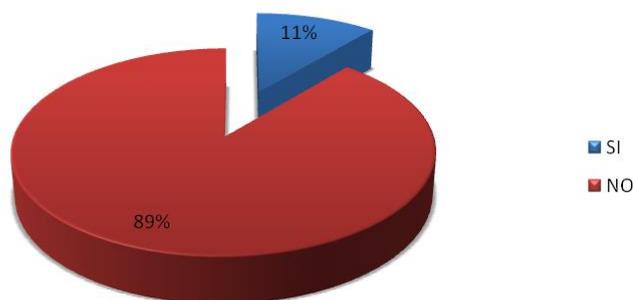


Gráfico N° 5. Los indicadores de gestión. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

**Análisis e interpretación:**

Las proporciones de las respuestas emitidas por la muestra indican que el 89% respondió que no poseen conocimientos sobre los indicadores de gestión, a las que estaría sujeta la empresa, mientras que sólo el 11% de la muestra respondieron que si poseen dichos conocimientos; a partir de lo cual se puede inferir que la ausencia de conocimiento sobre los indicadores de gestión para el ámbito empresarial representa una debilidad en la actualidad, debido a la necesidad de contar con mecanismos de control que permitan consolidar la cadena de valor de las empresas y, a mediano y largo plazo se concibe esta situación como una amenaza, debido a que las empresas de consumo masivo se enfrentan a situaciones propias de la crisis económica y su incidencia negativa en la estructura organizacional puede hacerse manejable si se cuenta con indicadores de gestión para medir su comportamiento en el entorno.

6.- ¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos?

Cuadro N° 7. Funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 11         | 61         |
| NO    | 7          | 39         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

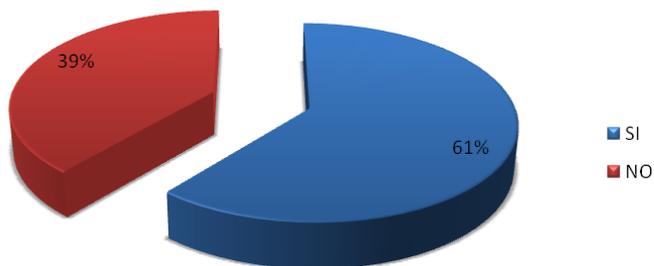


Gráfico N° 6. Funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información y como se presenta en el gráfico 6, el 61% de la totalidad de la muestra respondió que si están delimitadas las funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos, mientras que el restante 39% indicó que no lo están. Este resultado refleja un aspecto fundamental de la investigación, debido a que el desempeño del personal y su respectiva evaluación va a depender de forma directa del establecimiento de las funciones y responsabilidades del personal según su descripción de cargos, lo cual permitiría un óptimo manejo de las actividades a realizar y el alcance de las metas propuestas en las estrategias organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

7.- ¿Toman en consideración las proyecciones de mercado para sus inversiones?

Cuadro N° 8. Las proyecciones de mercado para sus inversiones.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 16         | 89         |
| NO    | 2          | 11         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

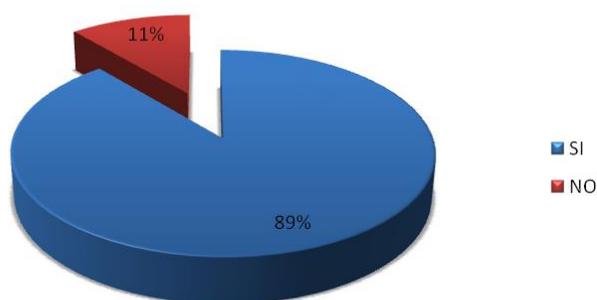


Gráfico N° 7. Las proyecciones de mercado para sus inversiones. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

### **Análisis e interpretación:**

Ante la interrogante sobre si toman en consideración las proyecciones de mercado para sus inversiones, los resultados reflejan que de la totalidad de la muestra, el 89% respondió afirmativamente y el restante 11% lo hizo de forma negativa. Este resultado refleja uno de los aspectos favorables del diagnóstico realizado, debido a que las inversiones se conciben como una función vital para las empresas, sobre todo si son del sector de consumo masivo, el cual se incrementa de forma exponencial con el crecimiento poblacional, de allí que los planes que delimitan el crecimiento y expansión del negocio representa el punto de partida para promover las inversiones del sector, de las cuales dependerá el incremento de la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado y sus consumidores.

8.- ¿Disponen de herramientas para el manejo de las operaciones de la organización?

Cuadro N° 9. El manejo de las operaciones de la organización.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 6          | 33         |
| NO    | 12         | 67         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

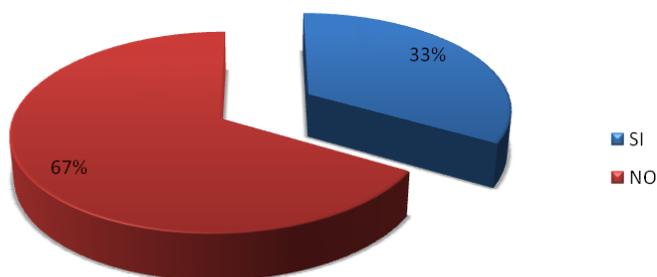


Gráfico N° 8. El manejo de las operaciones de la organización. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

#### **Análisis e interpretación:**

De acuerdo con el gráfico anterior, el 67% de los encuestados considera que no disponen de herramientas para el manejo de las operaciones de la organización. El resto de la población (33%) de la muestra señaló que si disponen de tales herramientas, a partir de lo cual se puede inferir que existe una necesidad perentoria en las empresas del sector, debido a que las operaciones cotidianas deben estar sistematizadas mediante herramientas específicas, tales como sistemas, políticas, lineamientos de acción y sus respectivas normas y procedimientos que garanticen un orden en las actividades desarrolladas, lo cual facilitaría la efectividad organizacional requerida para lograr las metas y objetivos propuestos en los planes operativos anuales, los cuales serían las guías de acción de las empresas para garantizar el desarrollo armónico de sus actividades.

9.- ¿Formulan proyectos de inversión en áreas estratégicas de la empresa?

Cuadro N° 10. Inversión en áreas estratégicas de la empresa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 18         | 100        |
| NO    | 0          | 0          |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

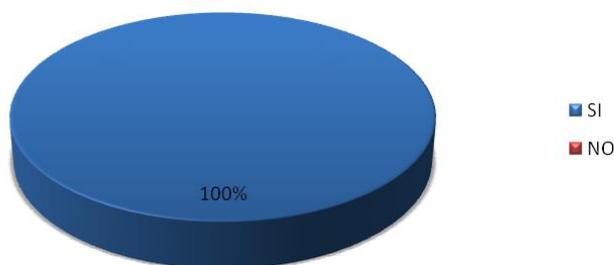


Gráfico N° 9. Inversión en áreas estratégicas de la empresa. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos y como se presenta en el gráfico 9, el 100% de los encuestados respondió que en la empresa sí se formulan proyectos de inversión en áreas estratégicas. Este resultado se concibe como una ventaja comparativa de las empresas del sector y se traduce en una fortaleza que puede garantizar las acciones pertinentes para facilitar el adecuado desenvolvimiento de las actividades de las organizaciones del sector, debido a que los proyectos de inversión representan una alternativa válida para llevar a cabo las acciones dirigidas a dar respuesta efectiva a las necesidades actuales del mercado y a las expectativas potenciales de los consumidores, de manera tal que al contar con tales proyectos, se cubren las variables y factores asociados a las áreas estratégicas de las empresas para atender las proyecciones de demanda del mercado.

10.- ¿Toman en cuenta los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos?

Cuadro N° 11. Los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 18         | 100        |
| NO    | 0          | 0          |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

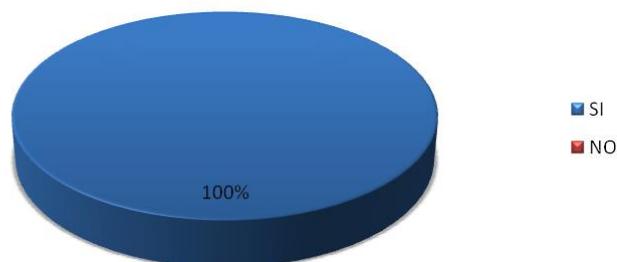


Gráfico N° 10. Los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

### **Análisis e interpretación:**

Los resultados de la aplicación del instrumento reflejan que la totalidad de la muestra seleccionada respondió que si toman en cuenta los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos, tal como se refleja en el gráfico 10. En función de este resultado se puede indicar que las empresas del sector objeto de estudio mantienen un adecuado control de sus operaciones, debido que al considerar los objetivos propuestos en su planificación para evaluar sus resultados operativos, se están tomado en cuenta los aspectos que pueden definir su rumbo y mantener el control de la operatividad, lo cual es una herramienta para consolidar su eficiencia.

11.- ¿Consideran la misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos?

Cuadro N° 12. Misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 18         | 100        |
| NO    | 0          | 0          |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

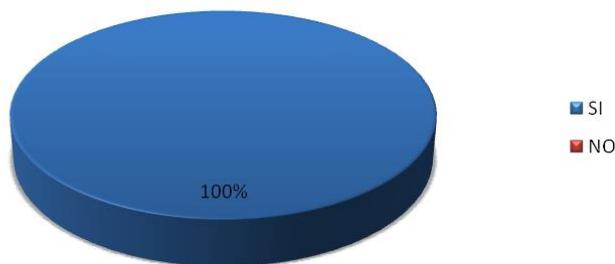


Gráfico N° 11. Misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

**Análisis e interpretación:**

Como se observa en el gráfico 11, la totalidad de la muestra del estudio, (100%), respondió que si consideran la misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos. A partir de este resultado se puede establecer que al considerar la visión y misión organizacional en el diseño de los planes operativos, se esta garantizando el efectivo seguimiento de la planificación estratégica de la empresa y, a su vez, se dinamiza la estructura organizacional pues se toman en cuenta los valores de la empresa y esto facilita el seguimiento de las metas y objetivos trazados, lo cual se traduce en eficiencia operacional y óptimo desarrollo de las actividades cotidianas.

12.- ¿Es necesario establecer indicadores de gestión para el área operativa de la empresa?

Cuadro N° 13. Indicadores de gestión para el área operativa de la empresa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 18         | 100        |
| NO    | 0          | 0          |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

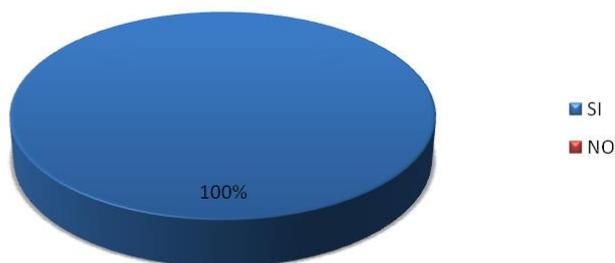


Gráfico N° 12. Indicadores de gestión para el área operativa de la empresa.  
Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

**Análisis e interpretación:**

De acuerdo con los resultados obtenidos y como se observa en el gráfico 12, el 100% de la muestra seleccionada respondió que si es necesario establecer indicadores de gestión para el área operativa de la empresa; lo cual permite establecer que existe la factibilidad en la organización para tomar en consideración los indicadores de gestión basados en la cadena de valor como elemento financiero que guarda estrecha relación con los proyectos de inversión, los cuales permiten atender necesidades específicas de crecimiento y desarrollo organizacional de las empresas en función de atender las necesidades y demandas de los consumidores y consolidar su posición en el mercado actual y acometer las acciones para posibles nichos de mercado que surjan en el entorno económico venezolano.

13.- ¿Cuenta la organización con los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa?

Cuadro N° 14. Los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 18         | 100        |
| NO    | 0          | 0          |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

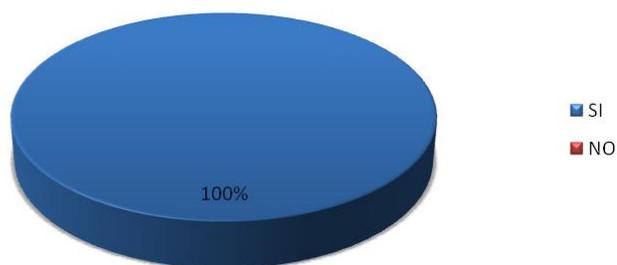


Gráfico N° 13. Los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

#### **Análisis e interpretación:**

En función de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de información y como lo presenta el gráfico 13, el 100% de los encuestados respondió que la organización sí cuenta con los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa, lo cual se concibe como una fortaleza de las empresas del sector y hace viable el diseño y establecimiento de los parámetros funcionales específicos de los indicadores de gestión, los cuales servirán de guía de referencia sobre el comportamiento de las empresa y, más específicamente, sobre la cadena de valor asociada a los proyectos de inversión.

14.- ¿Se puede racionalizar la disposición de los recursos económicos?

Cuadro N° 15. La disposición de los recursos económicos.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 12         | 67         |
| NO    | 6          | 33         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

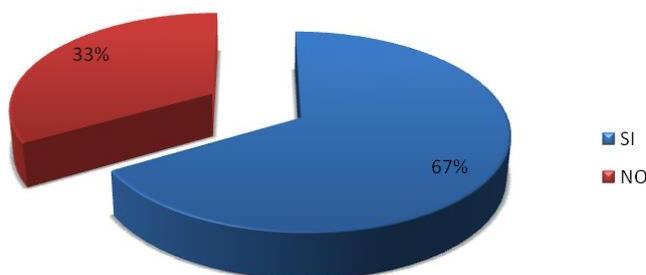


Gráfico N° 14. La disposición de los recursos económicos. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

#### **Análisis e interpretación:**

Las proporciones porcentuales de las respuestas emitidas por la muestra indican que el 67% respondió que la empresa sí se puede racionalizar la disposición de los recursos económicos, mientras un 33% indicaron que esta acción no es posible. A partir de este resultado se puede inferir que el uso racional de los recursos en las empresas del sector objeto de estudio se considera favorable, sin embargo, dada la importancia de este factor en el caso de los proyectos de inversión, resulta importante considerar las razones que se asocian a la respuesta negativa, debido a que puede servir de referencia para corregir posibles desviaciones que incidan en el alcance de las metas propuestas por las organizaciones, así como también en el logro de los objetivos y su posible vinculación con la cadena de valor como elemento de referencia para el ámbito financiero.

15.- ¿Es necesario consolidar la eficiencia de la empresa en el ámbito operativo?

Cuadro N° 16. La eficiencia de la empresa en el ámbito operativo.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 16         | 89         |
| NO    | 2          | 11         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

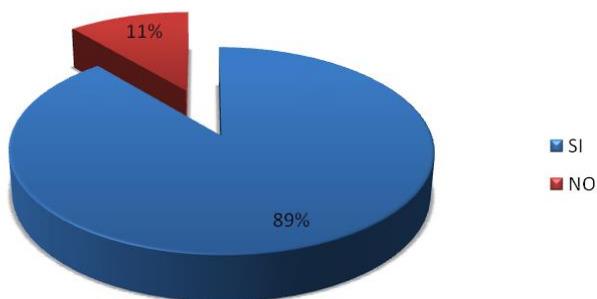


Gráfico N° 15. La eficiencia de la empresa en el ámbito operativo. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016).

#### **Análisis e interpretación:**

Las respuestas referidas por los encuestados, tal como lo refleja el gráfico 15, indican que el 89% respondió que sí es necesario consolidar la eficiencia de la empresa en el ámbito operativo, mientras que el restante 11% indicó que no es necesaria tal acción, siendo este resultado una clara evidencia de la necesidad de las empresas del sector de tomar en consideración los factores asociados a su eficiencia, como es el caso de los indicadores de gestión, los cuales permitirán identificar las posibles desviaciones que se derivan de las operaciones cotidianas desde las perspectivas financieras y no financieras, las cuales servirán de referencia para tomar decisiones en torno a los proyectos de inversión que se llevan a cabo en las empresas del sector objeto de estudio.

16.- ¿Existe relación entre la eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?

Cuadro N° 17. La eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

| ITEM  | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI    | 11         | 61         |
| NO    | 7          | 39         |
| TOTAL | 18         | 100        |

Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016)

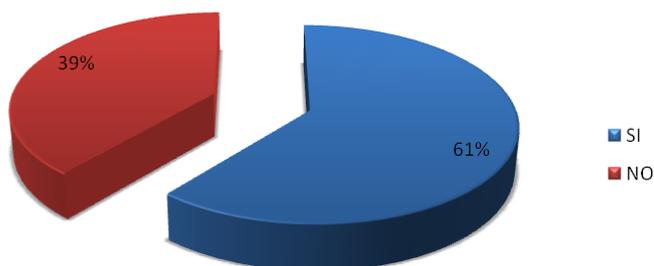


Gráfico N° 16. La eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Fuente: Instrumento de recolección de datos (2016)

#### **Análisis e interpretación:**

A partir de los resultados obtenidos, se observa en el gráfico 16 que el 61% de la muestra seleccionada respondió que si consideran que existe relación entre la eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, mientras que el restante 39% indicó que no existe tal relación, lo cual refleja un factor de alta relevancia a considerar en el estudio, debido a que los indicadores de gestión sirven de referencia en el ámbito operacional mediante la relación entre los índices que permiten medir el comportamiento de la empresa y facilitan la identificación de la eficiencia de las organizaciones en el cumplimiento de sus metas y objetivos contemplados en la planificación estratégica como base para el éxito.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

A partir de los análisis desarrollados durante la ejecución de esta investigación, se identificaron factores y elementos determinantes en torno al tema de los indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, los cuales permitieron el establecimiento de las siguientes conclusiones:

*Al Diagnosticar la situación actual de los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, se concluye que:*

Los proyectos de inversión son los planes que permitirán a las empresas proyectarse en el tiempo y en su entorno de influencia, de allí que al contar con dichas normas, se facilita la revisión y evaluación de los mismos para analizar su viabilidad.

La ausencia de pautas para desarrollar las gestiones organizacionales se toma como una debilidad de las organizaciones que integran el sector de consumo masivo, debido a que las gestiones organizacionales van desde las operaciones cotidianas hasta los controles que deben aplicarse al final de los ejercicios económicos.

Al contar con un control de gestión funcional, las funciones y responsabilidades del personal se van a desarrollar bajo parámetros organizacionales específicos, los procesos a nivel administrativo, contable y operacional se desarrollarán de forma coherente.

*Al identificar las deficiencias en los procesos de toma de decisiones en torno a los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, se concluye que:*

La coordinación entre las áreas operativas y funcionales va a ser el punto de partida para facilitar el logro de lo planificado por la gerencia, debido a que la interdependencia es la esencia de la comunicación y facilita que se lleven a cabo las actividades organizacionales.

La ausencia de conocimiento sobre los indicadores de gestión para el ámbito empresarial representa una debilidad en la actualidad, debido a la necesidad de contar con mecanismos de control que permitan consolidar la cadena de valor de las empresas y, a mediano y largo plazo.

El hecho de no considerar los indicadores de gestión se concibe como una amenaza, debido a que las empresas de consumo masivo se enfrentan a situaciones propias de la crisis económica y su incidencia negativa en la estructura organizacional puede hacerse manejable si se cuenta con indicadores de gestión para medir su comportamiento en el entorno.

El desempeño del personal y su respectiva evaluación va a depender de forma directa del establecimiento de las funciones y responsabilidades del personal según su descripción de cargos.

La capacitación del personal permitiría un óptimo manejo de las actividades a realizar y el alcance de las metas propuestas en las estrategias organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

*Al establecer los factores asociados al uso de indicadores de gestión en los proyectos de inversión de las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, se concluye que:*

Las inversiones se conciben como una función vital para las empresas, sobre todo si son del sector de consumo masivo, el cual se incrementa de forma exponencial con el crecimiento poblacional.

Los planes que delimitan el crecimiento y expansión del negocio representa el punto de partida para promover las inversiones del sector, de las cuales dependerá el incremento de la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado y sus consumidores.

Los proyectos de inversión representan una alternativa válida para llevar a cabo las acciones dirigidas a dar respuesta efectiva a las necesidades actuales del mercado y a las expectativas potenciales de los consumidores.

Las empresas del sector objeto de estudio mantienen un adecuado control de sus operaciones, debido que al considerar los objetivos propuestos en su planificación para evaluar sus resultados operativos, se están tomado en cuenta los aspectos que pueden definir su rumbo y mantener el control de la operatividad.

Al considerar la visión y misión organizacional en el diseño de los planes operativos, se está garantizando el efectivo seguimiento de la planificación estratégica de la empresa y, a su vez, se dinamiza la estructura organizacional pues se toman en cuenta los valores de la empresa.

Los planes operativos facilitan el seguimiento de las metas y objetivos trazados, lo cual se traduce en eficiencia operacional y óptimo desarrollo de las actividades cotidianas.

El uso racional de los recursos en las empresas del sector objeto de estudio se considera favorable, sin embargo, dada la importancia de este factor en el caso de los proyectos de inversión.

Las organizaciones del sector cuentan con los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa, lo cual se concibe como una fortaleza de las empresas del sector y hace viable el diseño y establecimiento de los parámetros funcionales específicos de los indicadores de gestión.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a lo expuesto en las conclusiones y los aspectos contemplados en el desarrollo de la investigación, la autora recomienda:

Contar con lineamientos de acción que garanticen la consistencia de las actividades que se realizan para alcanzar las metas y objetivos propuestos en los planes operativos, de allí que sea recomendable la revisión exhaustiva de esta situación en las empresas del sector.

Tomar en consideración los indicadores de gestión basados en la cadena de valor como elemento financiero que guarda estrecha relación con los proyectos de inversión, los cuales permiten atender necesidades específicas de crecimiento y desarrollo organizacional de las empresas.

Atender las necesidades y demandas de los consumidores y consolidar su posición en el mercado actual y acometer las acciones para posibles nichos de mercado que surjan en el entorno económico venezolano.

Establecer la aplicación de los indicadores de gestión como guía de referencia sobre el comportamiento de la empresa y, más específicamente, sobre la cadena de valor asociada a los proyectos de inversión.

Evaluar los proyectos de inversión de forma efectiva, dado que éstos permiten cubrir las variables y factores asociados a las áreas estratégicas de las empresas para atender las proyecciones de demanda del mercado.

Tomar en consideración los factores asociados a su eficiencia, como es el caso de los indicadores de gestión, los cuales permitirán identificar las posibles desviaciones que se derivan de las operaciones cotidianas desde las perspectivas financieras y no financieras.

Considerar las mediciones de los indicadores de gestión, las cuales servirán de referencia para tomar decisiones en torno a los proyectos de inversión que se llevan a cabo en las empresas del sector objeto de estudio.

Sistematizar las operaciones cotidianas mediante herramientas específicas, tales como sistemas, políticas, lineamientos de acción y sus respectivas normas y procedimientos que garanticen un orden en las actividades desarrolladas.

Establecer parámetros para garantizar la efectividad organizacional requerida para lograr las metas y objetivos propuestos en los planes operativos anuales, los cuales serían las guías de acción de las empresas para garantizar el desarrollo armónico de sus actividades.

Garantizar la uniformidad y la operatividad requerida para hacer sostenible la competitividad organizacional, la cual permitirá mantenerse en el mercado meta y la obtención de los resultados económicos esperados.

Implementar la propuesta presentada en esta investigación.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO ARAGUA**

##### **Presentación de la Propuesta**

La propuesta que se presenta en este capítulo se concibe como una alternativa para las empresas del sector de consumo masivo del estado Aragua, dado que está dirigida a proponer indicadores basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión. El propósito fundamental es elevar la competitividad en cuanto al manejo eficiente de las inversiones y las funciones relacionadas con los controles financieros en las distintas áreas de negocios de las empresas, mediante la implementación de indicadores de gestión que facilite el análisis de las operaciones y la toma de decisiones en función de la planificación de las actividades. Es oportuno indicar que el diseño de la propuesta obedece a las características y necesidades específicas del sector objeto de estudio.

En tal sentido, la propuesta que se presenta a continuación contiene una serie de aspectos que fundamentan su ejecución y puesta en práctica en las empresas, dado que fueron formuladas tomando en consideración las características particulares del sector de consumo masivo, siendo las mismas de fácil comprensión y aplicación para el área de Administración de las mismas. Dentro de esta temática destaca que la planificación de las actividades y su control operativo mediante la implementación de

indicadores de gestión se conciben como una función trascendental, dado que pueden llegar a representar una herramienta valiosa para la proyección de las empresas en su contexto de influencia.

Finalmente, la presente propuesta responde al hecho que la dinámica actual de las actividades de las empresas de consumo masivo, obligan a las organizaciones a competir con las herramientas que brindan las tecnologías y sistemas de planificación y control, en pro de dinamizar e innovar en sus actividades con el firme propósito de asumir los nuevos retos que presenta el mundo de los negocios de hoy en día, el cual se encuentra impregnado del fenómeno de la Globalización.

### **Justificación de la Propuesta**

La propuesta responde a la necesidad de establecer los elementos inherentes al fortalecimiento de la rentabilidad y la competitividad de las empresas del sector objeto de estudio, utilizando para tal fin los recursos disponibles a través de la planificación de las actividades mediante los indicadores de gestión a ser propuestos, dado que a través de dicha planificación se lograría establecer las proyecciones de los recursos económicos requeridos para desarrollar las actividades y funciones de las áreas estratégicas de una forma lógica, coherente y equilibrada, lo cual incide en la eficiencia operativa y, consecuentemente, en la capacidad competitiva de la empresa, lográndose así garantizar su permanencia en el mercado actual y asumir una sólida posición ante el mercado potencial.

En otra perspectiva, la propuesta planteada en la presente investigación se justifica debido a que las características de las empresas del sector y su mercado, obligan a encontrar medios de optimización del manejo de los recursos económicos dispuestos para las actividades, dado que dichas empresas se enfrentan a los retos derivados de las políticas del Estado en materia fiscal, monetaria y a los controles de

los entes reguladores, hecho que origina una imperativa necesidad de fortalecer la eficiencia operativa de las empresas del sector en función de hacer sostenible sus posicionamientos en el mercado.

Los criterios desarrollados en la propuesta pasarán a ser una guía para otras organizaciones que deseen implementar indicadores de gestión para fortalecer la rentabilidad de sus respectivas empresas. Es oportuno indicar que la significación organizacional de los indicadores de gestión, se fundamenta en que un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, metas, deseos y objetivos de las áreas a quienes ha de afectar.

Dentro de este orden de ideas, la gerencia moderna debe tomar decisiones proactivas, largo placistas, pero flexiblemente estratégicas, que al mismo tiempo respondan a las demandas del momento, sean lo más adaptables posible a los cambios que estén por darse; por lo tanto, la planificación y el control sobre cada una de las actividades de las empresas son procesos del día a día, sustentados en una perspectiva amplia e integral. La amenaza de los riesgos del mercado, exige que haya control sobre el control, es decir, que el monitoreo de los eventos, procesos y resultados sea detenido, profundo y continuo, para incrementar el volumen de información necesaria para tomar las decisiones más oportunas y eficientes.

Finalmente, la presente propuesta se justifica desde la perspectiva organizacional, dado que el control en cada una de las áreas es de suma importancia para garantizar el cumplimiento de los objetivos y, a su vez, planificar cada modificación o acciones a ejecutar tomando en cuenta las influencias de las variables que le condicionan, para lo cual los indicadores de gestión basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión, representan una herramientas de vital importancia en el sector.

## **Fundamentación de la Propuesta**

Desde una perspectiva organizacional, la propuesta se fundamenta en los resultados del diagnóstico realizado, el cual permitió extraer de la realidad del sector objeto de estudio y en el establecimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, destacando la visualización de la situación actual desde la perspectiva de los clientes internos y externos de las empresas, en función de conocer los detalles y aspectos relevantes de los proyectos de inversión, destacando los factores y elementos que conforman los indicadores vinculados con las inversiones y el ámbito financiero. En tal sentido puede indicarse que la propuesta se fundamenta en los datos e informaciones provenientes del diagnóstico y sus respectivos análisis. En referencia al aspecto teórico la propuesta se fundamenta en los siguientes preceptos: Gerencia Estratégica, Planificación Financiera, Proyectos de Inversión y Administración del Tiempo.

De igual manera puede establecerse que la propuesta se fundamenta operativamente en la detección de necesidades y su influencia en el desarrollo armónico de las actividades del sector objeto de estudio, específicamente en el ámbito de los proyectos de inversión, dado que de dicho aspecto se derivan efectos directos en los resultados económicos de la organización; de allí su importancia desde el punto de vista de la investigación y de la organización.

Es oportuno indicar que para el diseño de indicadores que faciliten la medición de la gestión empresarial en las áreas funcionales se cuenta con la información relacionada con las actividades de la organización, mediante los indicadores de gestión, los cuales se definen como una herramienta que facilita la traducción de la misión, visión y estrategias organizacionales en conjunto de objetivos e indicadores claves facilitadores del éxito, estos objetivos e indicadores son clasificados en función a cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y

Crecimiento, las cuales se relacionan de forma directa con las áreas funcionales de las organizaciones.

El control de la gestión de las áreas funcionales apoyado en indicadores requiere de la aplicación de una metodología que garantice su oportunidad y confiabilidad, sin embargo, siempre es necesario una previa evaluación sistemática de la organización que garantice que las variables escogidas constituyan los factores claves del éxito, el primer paso requerido será tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo, es decir, es necesario hacer una evaluación de las (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), con el objetivo de proponer una dirección acertada y la forma más eficiente de hacer las cosas.

Los indicadores de gestión que se proponen, tendrán un efecto informativo sobre la gerencia financiera de estas empresas, ya que involucrarán el necesario control sobre aspectos que anteriormente no han sido valorados por la misma, obligándola a planificar y unificar las acciones de todos sus componentes financieros, dándose cuenta la gerencia de las empresas que sus objetivos empresariales se ven influidos por diversos aspectos y que al llevarse de manera subjetiva e improvisada acarrearán una cadena de riesgos que obviamente no le benefician, por lo tanto, aprenderán que el control objetivo y formal, le permite determinar con veracidad cuál es la rentabilidad obtenida, cuáles elementos limitaron su alcance e incluso orientarán en el establecimiento de planes más ambiciosos sobre una base más confiable a la hora de fijar su margen de beneficios; corroborando los resultados de todas las áreas que ha dejado de incluir en sus evaluaciones.

Finalmente, en función de concebir una propuesta acorde con las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos, la cadena de valor se sustenta en una serie de preceptos concebidos en forma de estrategias, las cuales son de vital importancia para el éxito de la propuesta.

## **Objetivos de la Propuesta**

Establecer bases de información/ Datos de los Indicadores de Gestión.

Formular Indicadores de Gestión

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta concibe la atención de las necesidades y expectativas de los proyectos de inversión de las empresas del sector consumo masivo, como la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas de su entorno. En tal sentido, el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

De manera tal que esta afirmación plantea que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa y, a su vez, indica por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados, como es el caso de los empleados. Es por ello que la existencia de indicadores de gestión que integre las dimensiones de los proyectos de inversión, para facilitar la coordinación de las actividades organizacionales, lo cual resulta de incalculable valor para las empresas

Cabe destacar que en el proceso de elección de indicadores de gestión adecuados para el seguimiento de la cadena de valor de las diferentes actividades de los proyectos de inversión en las empresas del sector requiere de una serie de etapas. En primer lugar es necesario definir las actividades, cuáles y cómo son. En segundo lugar, bajo qué estándar se realiza el seguimiento de la actividad para analizar el resultado obtenido del proyecto de inversión. Posteriormente se debe escoger el tipo

de indicador más adecuado, así como su fórmula de cálculo teniendo en cuenta lo que se quiere medir. Teóricamente, los indicadores se pueden definir como una actividad concreta, analizando las etapas mencionadas previamente. En tal sentido, para conformar la estructura de la propuesta se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Actividad a controlar: Proyectos de inversión de las empresas de consumo masivo.

- ¿Por qué controlar?: Cadena de valor como elemento financiero.

- Objetivo: Fortalecer la rentabilidad de las operaciones.

- Indicador adecuado: Rentabilidad Operativa.

- Forma de cálculo: Ratio entre ingresos y egresos.

Los indicadores son una herramienta útil de gestión, si se enlazan con la estrategia y características de la organización debe reunir un factor para tener la consideración de clave y se pueden resumir en:

- Que sea capaz de explicar el éxito o el fracaso de la organización.

- Que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.

- Que sea representativo de los cambios del entorno.

- Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor.

- Que pueda ser medible o cuantificable, bien de forma directa o indirecta. Los factores según su ámbito se pueden clasificar en factores clave derivados: del entorno, sector, de la posición competitiva, la estrategia escogida y, temporales. También se pueden clasificar en función de las diferentes áreas funcionales de la organización. Para el buen funcionamiento de los indicadores, éstos deben disponer de las siguientes características:

- El indicador debe ser adecuado para lo que se quiere medir.

- Debe proporcionar objetividad y evitar interpretaciones equívocas.

- Debe ser exhaustivo, y lograr los resultados hacia la concreción del hecho medible.

-Debe ser lo suficientemente sensible para identificar variaciones pequeñas.

-Existir una cierta precisión, el margen de error ha de ser suficientemente aceptable.

-Las cualidades del indicador se mantienen a lo largo del tiempo, de no se así, habrá que redimensionarlo.

-Su obtención debe suponer un costo aceptable.

Los indicadores persiguen valorar y hacer un seguimiento de la ejecución en cuanto a la consecución de un objetivo concreto o realizar una actividad determinada. Se concentran en aspectos relacionados con la economía y eficiencia. Relacionan salidas frente a recursos previstos, relacionan la elaboración de productos y los recursos utilizados, miden el funcionamiento, y resultados específicos sobre el objetivo establecido.

La utilización de indicadores como herramienta de gestión proporciona grandes ventajas para los gestores y responsables de los proyectos de inversión. Se pueden citar las siguientes:

-Clarificar los objetivos a conseguir y especificarlos respecto de los servicios que puede realizar la organización.

-Facilitar la definición de objetivos al centrarse ésta en los indicadores.

-Obtener información sobre las actividades realizadas y, por tanto, diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control de la cadena de valor.

-Conocer los resultados y medir la contribución de cada centro al resultado.

-Mejorar la rendición de cuentas y perfeccionar la contabilidad como instrumento para la gestión racional de los proyectos de inversión.

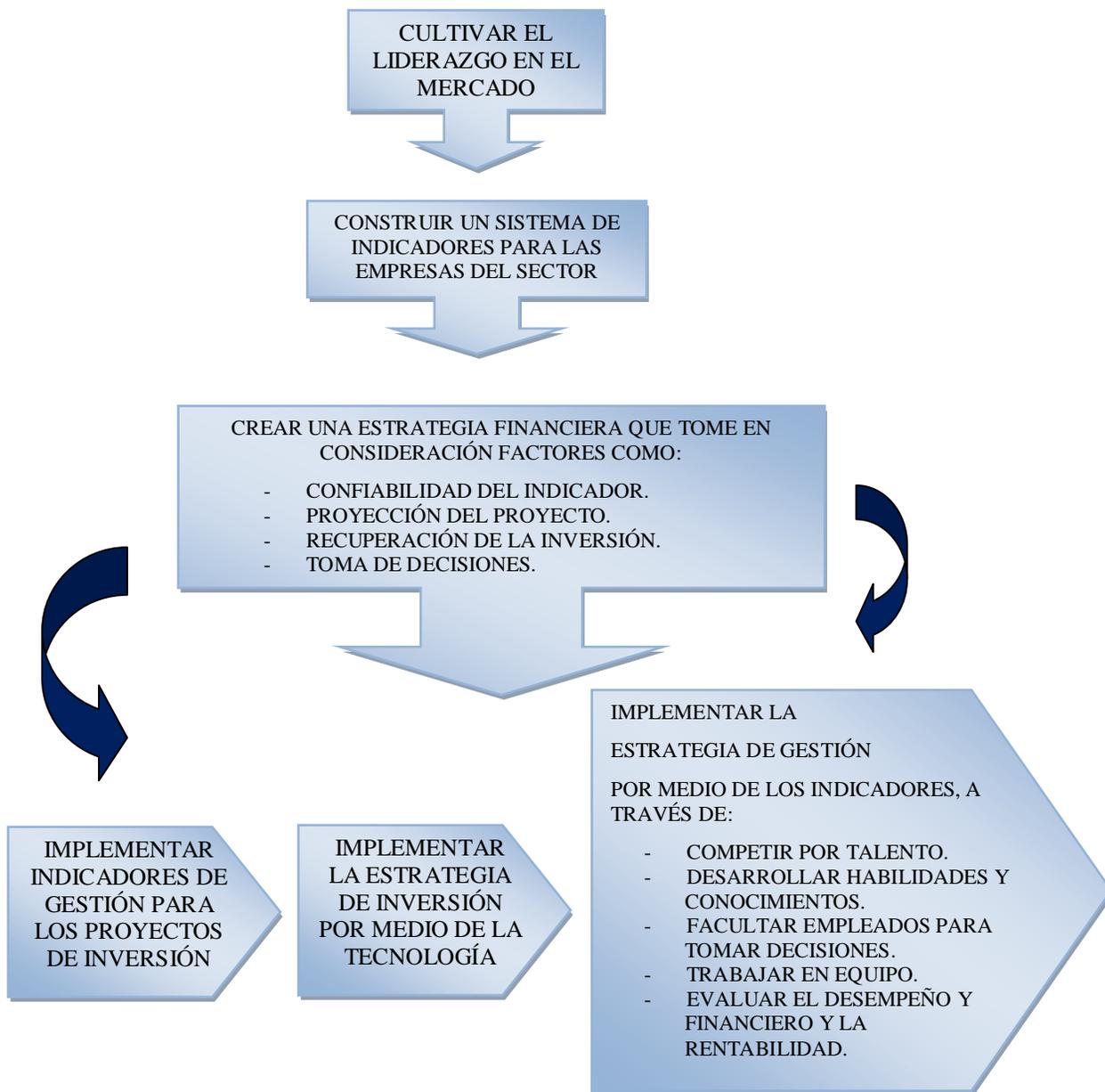
-Controlar y mejorar la utilización de los recursos y de las actividades.

-Estimular la reducción de costes, mejorar en general, la organización.

-Evaluar la actuación de cada responsable.

A continuación se visualiza la figura 1, contentiva de los aspectos que fueron extraídos de las bases teóricas y del diagnóstico realizado y, a juicio de la investigadora, sustentan la estructura de la propuesta:

Figura 1: Fundamentación de la estructura de la propuesta.



Fuente: La investigadora, (2016).

A continuación se presentan las etapas que deben llevarse a cabo para la implementación de los indicadores de gestión basados en la cadena de valor como elemento financiero en los proyectos de inversión, las cuales han sido concebidas de forma ordenada y sistematizada en función de lograr el fortalecimiento del nivel de rentabilidad operativa de la empresa.

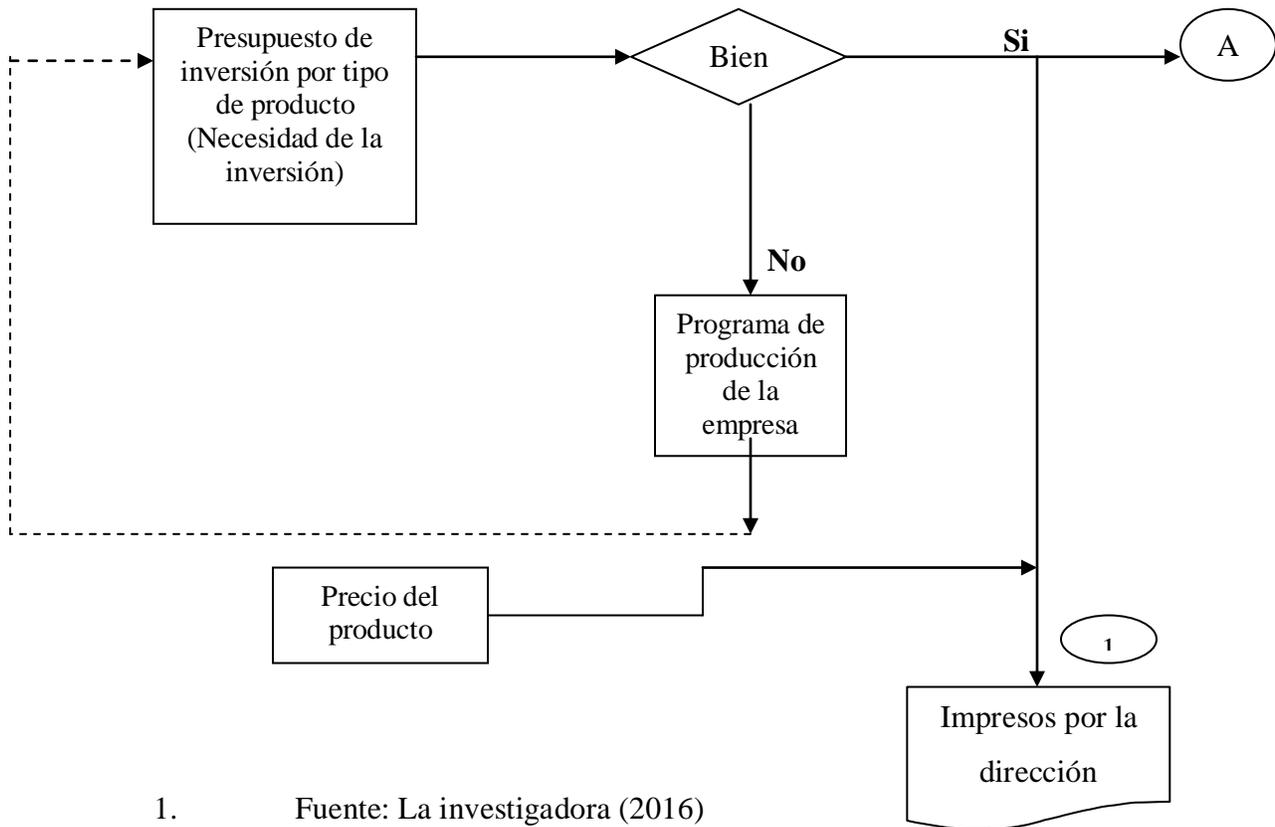
**I Etapa. Establecimiento de la base de información/ Datos de los Indicadores de Gestión:** como se mencionó anteriormente, los indicadores de gestión se fundamentan en la cadena de valor de los proyectos de inversión, de manera tal que se hace necesario elaborar un presupuesto en el cual se puede proyectar al inicio de cada año las inversiones que espera realizar la empresa, para ello deberá efectuar al final de cada ejercicio un presupuesto de ventas que cubra el año siguiente, pero considerando que la organización es de consumo masivo, deberá planificar por cada ítems el volumen de ventas tanto en cantidad física como en bolívares y luego integrarlo en un presupuesto integral, para lo que podrá establecer los cálculos siguiendo el siguiente esquema:

1. Se debe elaborar un cronograma de actividades indicando lo siguiente:

- El período del cual se dispone para la formulación del presupuesto integral.
- Los diferentes presupuestos departamentales para determinar su secuencia.
- El tiempo máximo para la formulación de los presupuestos departamentales considerando la complejidad de los mismos, así como el personal disponible para tal fin.
- El lapso para la consolidación del presupuesto.

2. El cronograma de actividades debe ser aprobado por la dirección de la organización.
3. El cronograma de actividades una vez aprobado debe ser distribuido a todos los responsables del área financiera de la empresa.
4. Es conveniente la definición de los diferentes procedimientos, normas, formularios e instructivos correspondientes.
5. En la formulación del presupuesto integral se deben cumplir las siguientes fases:

**I Fase: Presupuesto de Inversión / Ventas:**



En este esquema se visualizan los datos e información requerida para la elaboración del presupuesto de inversión de las empresas del sector de consumo masivo, del cual se derivan diversos presupuestos que facilitan los procesos en cada una de las instancias de la dirección de la empresa.

Para la elaboración del presupuesto de ingreso por ítems, el modelo deberá ampliarse de acuerdo con la modalidad o variedad de productos elaborados por las empresas, entonces mensualmente se deberá abrir la misma cantidad de ítems o los productos que se esperan prestar mensualmente, de acuerdo a un estudio de mercado. Luego el total se integra en un presupuesto total. Finalmente, la empresa podrá emplear el modelo y adaptarlo para presupuestar cada rubro en su totalidad y luego consolidarlo con el presupuesto integral en función de la necesidad de información que presente la gerencia.

**II Etapa. Formulación de los indicadores de gestión:** Previo establecimiento de la base de información y datos sobre los indicadores de gestión para la cadena de valor de los proyectos de inversión, se puede alinear el control de las mismas y de todas las actividades que deben satisfacer y hacer posible el cumplimiento de las metas; procediéndose entonces a la formulación de los indicadores de gestión a través de los siguientes pasos:

**1ro. Establecimiento de los factores críticos de éxitos:** los factores críticos de éxitos son los que permitirán identificar las dimensiones que determinan el éxito y la rentabilidad del proceso de inversión de acuerdo con los ingresos que alcance la empresa; por lo tanto, para las empresas del sector de consumo masivo, el comportamiento de ventas será medido a través de los siguientes aspectos:

- a) Cumplimiento del presupuesto: la organización podrá determinar si la inversión en el proyecto fue exitosa cuando cumpla sus expectativas de

actuación que ha planificado en el mercado, para lo cual se hace necesario conocer cuántos bolívares ingresaron en concordancia con el presupuesto que ha establecido, siendo entonces los factores críticos de éxitos el record de ventas, el volumen de compras por mes y rentabilidad sobre ventas.

- b) Cobranza: la cobranza mide la efectividad de la recuperación de los créditos concedidos, convirtiéndose en flujo de efectivo corriente disponible para la empresa, por lo que de su eficiencia dependerá la materialización real de los productos vendidos; así que los factores críticos de éxitos serán la cobranza efectiva.
- c) Eficiencia en los proyectos de inversión: también es prudente que la empresa controle el proceso de ventas propiamente dicho, lo cual podrá determinar a través de la cuantificación del desempeño de los indicadores financieros de la cadena de valor.

**2do. Escala de Medición:** La empresa de consumo masivo establecerá un esquema de indicadores básicos, los cuales se descomponen a continuación:

1.- Record de ventas de contado: este indicador permitirá conocer que cuántía del presupuesto de ventas de productos de consumo masivo logró colocarse en el mes, proporcionando liquidez inmediatamente a la empresa; por lo tanto resultará de aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{RVCT} = \frac{\Sigma \text{ Ventas de contado del mes}}{\text{Ventas presupuestadas por mes}}$$

2.- Record de ventas a crédito: refiere cuanto se realizan ventas de productos de consumo masivo bajo condiciones de cobro según el plazo establecido entre la empresa y el cliente, calculándose de la siguiente manera:

$$\text{RVCD} = \frac{\Sigma \text{ Ventas a créditos del mes}}{\text{Ventas presupuestas por mes}}$$

3.- Record de ventas totales: permite identificar el desempeño total de la actividad de ventas de productos de consumo masivo de la empresa y será igual a:

$$\text{RVT} = \frac{\text{Ventas totales del mes}}{\text{Ventas presupuestadas por mes}}$$

4.- Rentabilidad sobre ventas: permite identificar mensualmente la rentabilidad alcanzada por la empresa a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{RTV} = \frac{\text{Beneficio mensual}}{\text{Ventas}}$$

En este sentido, se puede decir que el cumplimiento presupuesto (CP) será el resultado de:

$$\text{CP} = \text{RVT} \times \text{RTV}$$

**3ro. Establecimiento del umbral y rango de los indicadores:** para el establecimiento de los indicadores, se dispone el valor que se requiere lograr y el que se desea mantener por cada uno de ellos, así como los valores mínimos y máximos, es decir, el umbral y rango respectivo.

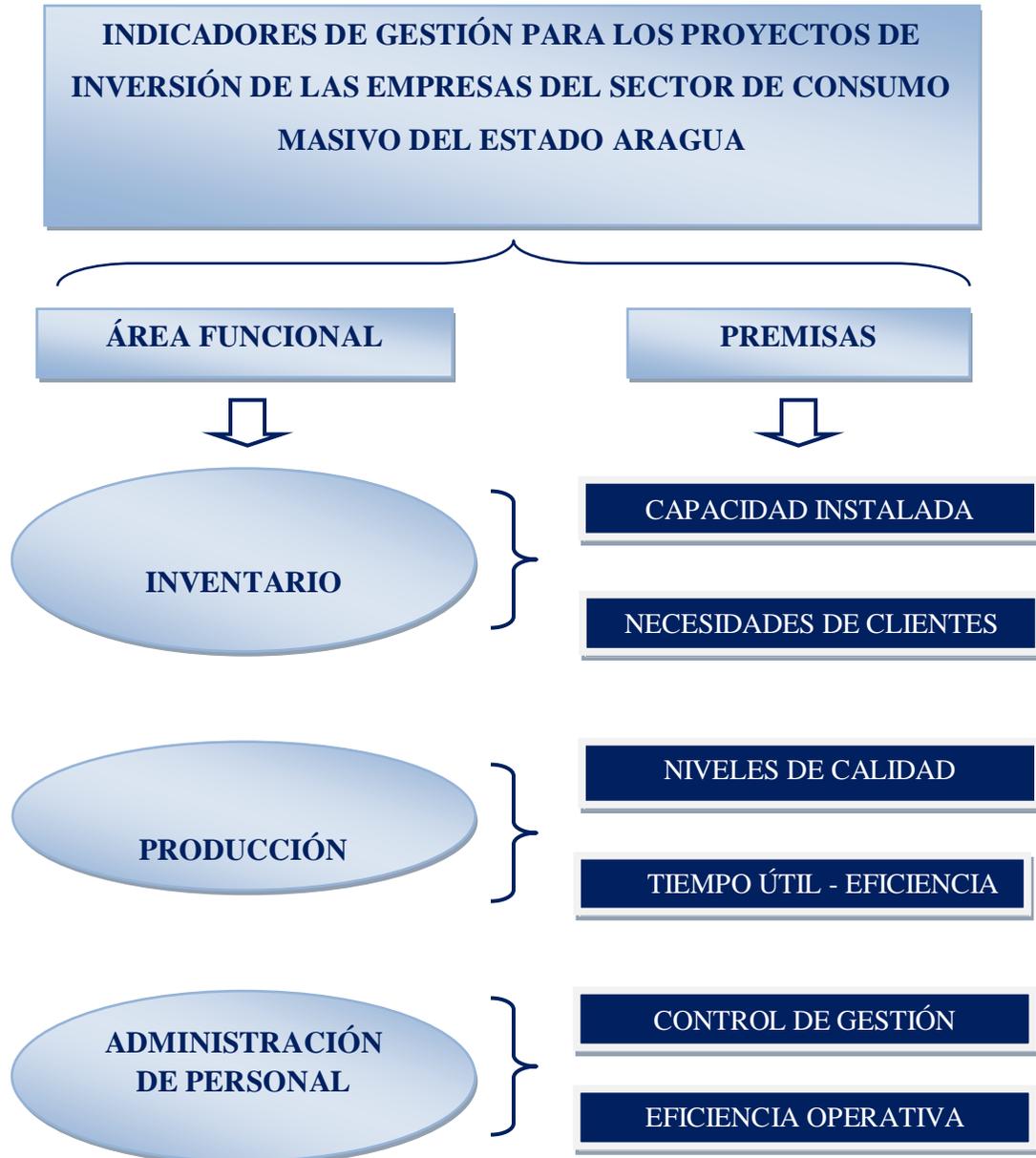
**4to. Aplicación de indicadores:** mensualmente antes del cierre de cada mes se deben aplicar las formulas establecidas y levantar un informe analítico y objetivo de cada uno de ellos y del comportamiento de los diferentes factores críticos de éxitos que están implícitos en tales mediciones; de forma tal que puede identificar en cada

caso individualmente cuales son las debilidades y fortalezas que en el mes se presentaron, con la finalidad de corregir las desviaciones en caso de presentarse la oportunidad, mantenido la alineación necesaria con el presupuesto de egresos. Vale destacar que incluso, estos indicadores de manera general, al determinar el factor de rentabilidad sobre las ventas de productos de consumo masivo, permitirá a través de su componente beneficio mensual, monitorear o despertar un alerta sobre los costos de la empresa

De igual manera, el diseño de los indicadores de gestión facilita una serie de parámetros para el control de las actividades de la organización, balanceando su importancia e impacto en la visión, dado que plantea aspectos que sirven de guía para los análisis comparativos de los procesos desarrollados en las áreas funcionales, para lograr la identificación de fallas, deficiencias o desviaciones de los mismos. De igual manera, el control de la gestión empresarial mediante indicadores consolida la efectividad de la empresa en la actividad desarrollada, garantizando así la satisfacción de sus clientes y consumidores por el alto nivel de calidad de sus productos y, por consiguiente, el logro de los planes de ventas y obtención de utilidades.

En referencia a las dimensiones de la propuesta, se plantea el hecho que la importancia de la integración adecuada de los diversos elementos propios del proyecto de inversión van desde la estrategia definida para la fabricación de productos, los indicadores estructurados para tales fines, el recurso humano existente y, por supuesto, el cliente o consumidor. La armonización efectiva de tales elementos, puede redundar de manera exitosa en una adecuada cadena de valor de los proyectos de inversión desde el punto de vista financiero, lo cual es vital por las características de la actividad realizada. A continuación se presenta la figura 2, donde se visualiza la estructura de la propuesta, destacándose las dimensiones y premisas de las estrategias que conforman la misma.

Figura 2: Estructura de la propuesta.



Fuente: La investigadora, (2016).

**Analizar las variables causales en las actividades de las áreas funcionales de las empresas de consumo masivo del estado Aragua, mediante técnicas apropiadas para priorizar su importancia.**

### **Área Funcional 1: Inventarios**

#### **Perspectiva Financiera:**

##### **Variables:**

1. Políticas de inventario con relación a los productos de consumo masivo.
2. Ubicación del proveedor de acuerdo a sus características financieras.
3. Porcentaje de costo de oportunidad de la materia prima.
4. Relación entre los stocks mínimos y máximos de materia prima y productos terminados.

#### **Perspectiva del Cliente:**

##### **Variables:**

1. Grado de satisfacción de los clientes internos con relación al manejo de inventario.
2. Grado de cumplimiento del justo a tiempo con los principales proveedores.
3. Sistemas de distribución de producto terminado en la empresa.
4. Establecimiento los niveles óptimos de producción de acuerdo con la capacidad instalada de la planta.

### **Perspectiva del Proceso Interno:**

#### **Variables:**

1. Relación entre planificación y el control de inventario de la materia prima y productos terminados.
2. Nivel de espacios para recibir y enviar productos en proceso y productos terminados.
3. Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la optimización de los espacios físicos en la empresa.
4. Gestión de los pedidos de materia prima y producto terminado.
5. Porcentaje de uso de los equipos, rack, mobiliarios.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

#### **Variable:**

1. Relación entre diseños preliminares y definitivos para el manejo de materiales.
2. Uso de fichas para recoger los datos de la materia prima y productos terminados.
3. Cumplimiento de la clasificación de los materiales mediante características especiales o de riesgo de los productos.

### **Área Funcional 2: Producción**

#### **Perspectiva Financiera:**

#### **Variables:**

1. Control de los costos de producción.
2. Relación entre costos de mano de obra en función de la productividad.
3. Costos operativos de la organización frente a los competidores.
4. Relación costo - beneficios.
5. Relación horas hombres de producción en función de las líneas de producción.

6. Porcentaje de diferenciación entre las condiciones y precios de los proveedores de materia prima así como sus beneficios tangibles e intangibles.

#### **Perspectiva del Cliente:**

##### **Variables:**

2. Satisfacción de los clientes internos y externos: reclamos, devoluciones, asesorías, servicios post venta.
3. Valor agregado de los productos en constante sintonía con los clientes.
4. Porcentaje de incremento de nuevos clientes y la retención.
5. Tiempos y velocidad de respuestas a los clientes.

#### **Perspectiva del Proceso Interno:**

##### **Variables:**

1. Nivel de necesidades emergentes o latentes de los clientes externos.
2. Relación entre la investigación y el desarrollo de nuevos productos: formulación, prueba piloto, pruebas de laboratorio y de campo y desarrollos en el cliente externo.
3. Porcentaje de captación de nuevas tecnologías en el mercado considerando las necesidades del cliente externo.

#### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

##### **Variables:**

1. Cantidad de cursos formativos en el área de producción con la finalidad de un mejoramiento continuo del personal.
2. Nivel de competencias del personal de producción.
3. Relación entre la infraestructura tecnológica y la satisfacción del empleado.

### **Área Funcional 3: Administración del personal.**

#### **Perspectiva Financiera:**

##### **Variables:**

1. Porcentaje de inversión en planes de carrera para el personal gerencial, supervisor y obrero.
2. Nivel de costos del personal en base a los rendimientos (horas hombres producción; horas hombres adiestramiento).
3. Inversión en cursos de formación y capacitación del personal en higiene y seguridad industrial.

#### **Perspectiva del Cliente:**

##### **Variables:**

1. Relación entre el servicio post venta para la retención y satisfacción de los clientes externos.
2. Porcentaje de incremento del personal de ventas para la captación de nuevos clientes dentro y fuera del país.

#### **Perspectiva del Proceso Interno:**

##### **Variable:**

1. Cumplimiento de la planificación en los cursos de formación y adiestramiento del personal.
2. Nivel de auditorías externas e internas con respecto a la seguridad laboral.
3. Porcentaje de manejo de pasivos ambientales.
4. Relación entre compra y manejo de los equipos de protección.

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

### **VARIABLES:**

1. Porcentaje de detección de necesidades de adiestramiento en la parte de seguridad, higiene y protección de planta.
2. Evaluación de empresas para el adiestramiento del personal.
3. Cantidad de cursos de seguridad y afines.
4. Relación entre la evaluación de los puestos de desempeño posterior a la capacitación y formación.
5. Relación entre utilidades e inversión en adquisición de equipos de seguridad para el personal y la planta.
6. Porcentaje de reubicación de las áreas de servicio y oficinas para mejorar en ambiente de trabajo.

## **Factibilidad de la Propuesta**

Una vez que ya se ha conocido que en la actualidad el control es imperativo para la marcha de la empresa y que la capacidad financiera es el norte de las misma, además de comprobarse que el control de gestión se materializa eficientemente a través de un sistemas de indicadores, vale revisar los aspectos que debe tener presente la empresa para ejecutar la propuesta y así verificar que tan factible es su aplicación para fortalecer su rentabilidad.

**Recursos Humanos:** la aplicación de los indicadores de gestión es responsabilidad del área administrativa y contable de la empresa; ya que ello le permitirá llevar el control sobre los diferentes procesos que conforman a dicha dependencia.

**Recursos Materiales y Tecnológicos:** la metodología de los indicadores de gestión es sencilla en su ejecución; es decir, puede ser incluso llevado manualmente o a través del empleo de hojas de cálculo de Excel que permite la formulación; significa entonces que la empresa no deberá incorporar nuevos materiales o sistemas para la aplicación de los indicadores propuestos.

**Recursos Financieros:** La implementación de la propuesta no involucra un rubro de costo o gasto para su ejecución, ya que es una actividad meramente intelectual que funciona como una estrategia para mejorar el control sobre los servicios que presta la organización.

## REFERENCIAS

ARIAS; F. (1997). *El Proyecto de la Investigación*. Guía para su Elaboración. Tercena Edición. Caracas- Episteme.

ÁVILA, H (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)

Bradley James Bryant (2013). “*Cómo calcular el retorno sobre la inversión (ROI)*”. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/calcular-retorno-inversion-roi-como\\_71020/](http://www.ehowenespanol.com/calcular-retorno-inversion-roi-como_71020/)

GUILTINAN, Joseph P., y Gordon W., Paul. *Administración de Mercadeo. Estrategias y Programas*. Editorial McGraw-Hill, México, 1984, p. 117

(<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/documentos/marketing.pdf>)

SÁNCHEZ L, Gustavo M. (2004). *Diseño y valuación de deuda contingente en los términos de intercambio*. Disponible en: <http://www.udesa.edu.ar/files/img/tesis/sanchez.pdf>

HERNÁNDEZ, y Otros, (2001). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ (2001). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición 1997. 497 páginas.

LAWRENCE, J. (2004). *Fundamentos de Finanzas*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999. De fecha 21 de Agosto de 2008. Caracas

Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular (2008). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5890. De fecha 31 de Julio de 2008. Caracas

VAN DALEN & MEYER (2006). Síntesis de "*Estrategia de la investigación descriptiva*" en *Manual de técnica de la investigación educacional*. Disponible en:<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

VELÁSQUEZ, Jose (2003). "*Como justificar proyectos de automatización*". Disponible en:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7\\_n1/pdf/justificar.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol7_n1/pdf/justificar.pdf)

Pérez Cartagena Víctor Rubén (2008). "*Construcción de vivienda en el cantón Cayambe para el período 2008 - 2012: proyecto piloto empresa Pérez Cartagena S.A.*" Disponible en: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/149>

Rubén Eduardo Medrano Amarista (2009). *Diseño de indicadores tecnológicos para el centro de investigaciones aplicadas (CIAP) de EDELCA*. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8876.pdf>

María José Goncalves Rodríguez (2010). *Impacto de los sistemas de planificación de recursos empresariales en empresas grandes*. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7981.pdf>

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA

POST  
GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, MIGUEL RODRIGUEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 3743592, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos que va a ser empleado por la ciudadana: **KATHERINE FIGUERA** para la realización del Trabajo Final de Investigación titulado: **LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que lo considero válido y confiable desde el punto de vista del diseño del instrumento y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

### JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una equis (X) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

| ÍTEM | REDACCIÓN |            |           |           | CONTENIDO |            |           |           | PERTINENCIA |            |           |           |
|------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------|
|      | Exc.<br>4 | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 | Exc.<br>4 | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 | Exc.<br>4   | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 |
| 1    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 2    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 3    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 4    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 5    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 6    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 7    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 8    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 9    | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 10   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 11   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 12   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 13   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 14   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 15   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |
| 16   | /         |            |           |           | /         |            |           |           | /           |            |           |           |

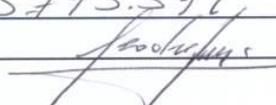
Leyenda: Exc: Excelente Reg.: Regular Def.: Deficiente.

Evaluado por:

Nombre: MIGUEL

Apellido: RODRIGUEZ

C.I.: 3743.592

Firma: 



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



### CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Carol Omaña, titular de la Cédula de Identidad N° 3.841.118, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos que va a ser empleado por la ciudadana: **KATHERINE FIGUERA** para la realización del Trabajo Final de Investigación titulado: **LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que lo considero válido y confiable desde el punto de vista del diseño del instrumento y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

### JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una equis (X) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

| ÍTEM | REDACCIÓN |            |           |           | CONTENIDO |            |           |           | PERTINENCIA |            |           |           |
|------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------|
|      | Exc.<br>4 | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 | Exc.<br>4 | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 | Exc.<br>4   | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 |
| 1    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 2    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 3    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 4    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 5    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 6    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 7    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 8    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 9    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 10   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 11   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 12   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 13   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 14   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 15   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 16   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |

Legenda: Exc: Excelente Reg.: Regular Def.: Deficiente.

Evaluado por:

Nombre: AROL OMAÑA

Apellido: \_\_\_\_\_

C.I.: 3.84148

Firma: [Firma manuscrita]



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



### CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Oscar Edvardo Guillerte, titular de la Cédula de Identidad N° 6236745, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos que va a ser empleado por la ciudadana: **KATHERINE FIGUERA** para la realización del Trabajo Final de Investigación titulado: **LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que lo considero válido y confiable desde el punto de vista del diseño del instrumento y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

## JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una equis (X) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

| ÍTEM | REDACCIÓN |            |           |           | CONTENIDO |            |           |           | PERTINENCIA |            |           |           |
|------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------|
|      | Exc.<br>4 | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 | Exc.<br>4 | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 | Exc.<br>4   | Buena<br>3 | Reg.<br>2 | Def.<br>1 |
| 1    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 2    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 3    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 4    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 5    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 6    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 7    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 8    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 9    |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 10   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 11   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 12   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 13   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 14   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 15   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |
| 16   |           |            |           |           |           |            |           |           |             |            |           |           |

Leyenda: Exc: Excelente Reg.: Regular Def.: Deficiente.

Evaluado por:

Nombre: Carar

Apellido: Guillarte

C.I.: 235725

Firma: 

## PRESENTACIÓN

Los datos por usted suministrados serán de mucha utilidad para esta investigación, ya que contribuirán al desarrollo de la misma. Agradezco altamente de usted su sincera y objetiva respuesta, asegurándole de antemano que ésta será tratada confidencialmente.

A continuación usted encontrará una serie de preguntas, en las cuales existen dos alternativas de respuestas, usted escogerá la que considere marcando con una equis “X”. Su respuesta tendrá carácter confidencial, por lo que le agradecemos de antemano su atención, sinceridad e interés que preste en este cuestionario.

Las alternativas de respuesta son: SI ( ) NO ( )

## CUESTIONARIO

**Instrucciones:** Las proposiciones siguientes se presentan como generalizaciones. Marque con una equis (X) en la casilla correspondiente según sea su apreciación respecto a cada una de ellas. Se le agradece responderlas todas.

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

| Nº | Descripción   | Si | No |
|----|---|----|----|
| 1  | ¿Cuentan con procedimientos específicos para la evaluación de las actividades financieras de la organización? |    |    |
| 2  | ¿Existen pautas para desarrollar las gestiones organizacionales en la empresa?                                |    |    |
| 3  | ¿Están definidos los procesos relacionados con el control de gestión en la empresa?                           |    |    |
| 4  | ¿Existe coordinación entre los departamentos en el área financiera de la empresa?                             |    |    |
| 5  | ¿Posee Ud. Conocimientos sobre los indicadores de gestión?  |    |    |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 6  | ¿Están delimitadas las funciones y responsabilidades del personal del área de proyectos?                                    |  |  |
| 7  | ¿Toman en consideración las proyecciones de mercado para sus inversiones?   |  |  |
| 8  | ¿Disponen de herramientas para el manejo de las operaciones de la organización?   |  |  |
| 9  | ¿Formulan proyectos de inversión en áreas estratégicas de la empresa?   |  |  |
| 10 | ¿Toman en cuenta los objetivos propuestos para la evaluación de los resultados operativos?                                  |  |  |
| 11 | ¿Consideran la misión y visión organizacional en la definición de los planes operativos?                                    |  |  |
| 12 | ¿Es necesario establecer indicadores de gestión para el área operativa de la empresa?                                       |  |  |
| 13 | ¿Cuenta la organización con los elementos y recursos requeridos para diseñar indicadores de gestión para el área operativa? |  |  |
| 14 | ¿Se puede racionalizar la disposición de los recursos económicos?   |  |  |
| 15 | ¿Es necesario consolidar la eficiencia de la empresa en el ámbito operativo?  |  |  |
| 16 | ¿Existe relación entre la eficiencia de la gestión operativa y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?      |  |  |

## JUICIO DE EXPERTO PARA LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una equis (X) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento, para cada uno de los aspectos señalados.

| ÍTEM | REDACCIÓN |       |      |      | CONTENIDO |       |      |      | PERTINENCIA |       |      |      |
|------|-----------|-------|------|------|-----------|-------|------|------|-------------|-------|------|------|
|      | Exc.      | Buena | Reg. | Def. | Exc.      | Buena | Reg. | Def. | Exc.        | Buena | Reg. | Def. |
|      | 4         | 3     | 2    | 1    | 4         | 3     | 2    | 1    | 4           | 3     | 2    | 1    |
| 1    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 2    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 3    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 4    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 5    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 6    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 7    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 8    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 9    |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 10   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 11   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 12   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 13   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 14   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 15   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |
| 16   |           |       |      |      |           |       |      |      |             |       |      |      |

Leyenda: Exc: Excelente Reg.: Regular Def.: Deficiente.

Evaluado por:

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA



**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos que va a ser empleado por la ciudadana: **KATHERINE FIGUERA** para la realización del Trabajo Final de Investigación titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSUMO MASIVO DEL ESTADO ARAGUA**, por lo que lo considero válido y confiable desde el punto de vista del diseño del instrumento y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

---