



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS**



**GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROYECTOS  
OPERATIVOS EN EMPRESAS CERVECERAS**

**Autora:**

**Mina, Lolimar**

**C.I. V-15.819.568**

**Tutor:**

**MSC. Díaz, Annelin**

**C.I. V-9.436.391**

**La Morita, Octubre de 2.024**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DE TUTOR**

**GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROYECTOS  
OPERATIVOS EN EMPRESAS CERVECERAS**

**Tutor:  
MSc. Díaz, Annelin  
C.I. V-9.436.391**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención: Finanzas

Tutor: MSc. Annelin Díaz  
C.I. V-9.436.391

**La Morita, Octubre de 2.024**



**ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA**

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 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 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

**“GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROYECTOS OPERATIVOS EN EMPRESAS CERVECERAS.”**

Presentada para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, por el (la) aspirante: **LOLIMAR MINA.**, titular de la **C.I. No. 15.819.568 realizado** bajo la tutoría del (de la) Prof. ANNELIN DÍAZ titular de la C.I. N°. 9.436.391, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En Morita, a los 22 días del mes de octubre de 2024.

**Jurado evaluador:**

Prof. Annelin Díaz C.I.: 9.436.391

Prof. Miguel Escalona C.I.: 9.435.823

Prof. Carol Omaña C.I.: 3.841.118





Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
Área de Estudios Superiores para Graduandos



### ACTA DE APROBACION DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

La Comisión Coordinadora del Postgrado de la Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas, en uso de las atribuciones que le confiere el artículo N° 20 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto del Trabajo de Grado titulado: **"La Gestión Financiera y Toma de Decisiones en Proyectos Operativos en Empresas Cerveceras"**, Adscrito a la línea de investigación: **"Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano"**, presentado por el (la) ciudadano (a): **Lolimar Mina;** Titular de la C.I. 15.819.568, elaborado bajo la dirección del Tutor: **Prof. Annelin Díaz** Titular de la C.I. 9.436.391, considera que el mismo reúne los requisitos y en consecuencia es **APROBADO**

En Maracay, a los 02 días del mes de Mayo del 2024.

Por la Comisión Coordinadora,

Prof. Annelin Díaz  
Directora de Postgrado



## DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso...

A mi madre, Orfalia Mina Velasco...

A la memoria de mi Padre, José Primitivo Cáceres, y de mi Tío José Martiniano Cárdenas Cáceres...

A mis amados hijos, José David y José Ángel, son para mí la mayor bendición de Dios, mi equipo blue, mi inspiración, mis compañeros de vida, mis co-pilotos, mis incondicionales acompañantes en este viaje, los amo hasta el infinito...

A mí misma, honrando mi resiliencia y determinación inquebrantables. Esta tesis no solo simboliza un logro académico, sino también mi fortaleza interior, amor propio, capacidad de reinventarme, superación y espíritu indomable. Que sea un recordatorio de que ningún obstáculo es insuperable y que el amor propio y la determinación pueden vencer cualquier desafío. ¡Para recordar siempre que soy capaz de enfrentar todo con valentía y perseverancia!

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Padre Todopoderoso...

A mi madre, Orfalia Mina Velasco,

A mis amados hijos, José David y José Ángel, mis compañeritos eventuales de clases...

A José Niomar Mendoza Granadillo, simplemente gracias...

A mi Profesora y Tutora, MSc. Annelin Díaz, gracias por toda la pasión que le pone en pro de la formación de nuevos magister, así como por su invaluable apoyo durante esta etapa de mi crecimiento personal y profesional.

A mi querida amiga Alexandra Guillen, quienes comenzamos juntas en esta Maestría, nos convertimos en un sólido grupo de trabajo, un gran equipo, unas excelentes amigas y en un apoyo incondicional.

A mis queridas compañeras y amigas, Leyla Laya y Ariannys Liendo, gracias por ser parte de este grupo solido de trabajo y por todo su apoyo durante esta Maestría.

A todos mis colegas de C.A. Cervecería Regional, les agradezco por su colaboración y disposición en la recopilación de información y datos necesarios para esta investigación.

A todas las personas que de alguna manera hayan contribuido a mi crecimiento profesional, les doy mis más sinceros agradecimientos.

Gracias a cada uno de ustedes por ser parte de este hermoso camino.

Con gratitud,  
Lolimar Mina

## INDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	4
EL PROBLEMA .....	4
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos de la Investigación .....	12
Objetivo General. ....	12
Objetivos Específicos .....	12
Justificación e Importancia de la Investigación .....	12
CAPITULO II .....	15
MARCO TEÓRICO .....	15
Antecedentes de la Investigación .....	15
Antecedentes Internacionales .....	16
Bases Teóricas .....	21
CAPITULO III .....	40
MARCO METODOLÓGICO .....	40
Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación .....	41
Población y muestra .....	45
Técnica e Instrumento de recolección de datos .....	47
Validez y confiabilidad del instrumento .....	51
Técnicas de análisis de datos .....	54

CAPÍTULO IV.....	55
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	55
CAPITULO V.....	70
CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES .....	70
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	73
REFERENCIAS .....	78
ANEXOS.....	82
Anexo 1.- Instrumento de Recolección de datos 1 .....	83
Anexo 2.-Lista de verificación – Instrumento de Recolección de datos 2..	86
Anexo 3.-Carta de Validación de Instrumentos – Juicio de Expertos .....	90
Anexo 4.- Cuadro de Confiabilidad de los datos – Determinado por el Coeficiente de Alfa Cronbach .....	92

## INDICE DE CUADROS Y TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1.-Cuadro Operacional de las Variables .....	38
Tabla 2. Población y muestra objeto de investigación .....	46
Tabla 3. Cuadro de Coeficiente de Alfa Cronbach .....	53
Tabla 4. Resultados de los datos obtenidos. Variable: Proceso de gestión financiera, Dimensión: Administrativa .....	56
Tabla 5. Resultados de los datos obtenidos. Variable: Proceso de gestión financiera, Dimensión: Operativa .....	60
Tabla 6. Resultados de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a la población objeto de estudio. Variable: Toma de decisiones .....	63
Tabla 7. Resultados de los datos obtenidos la lista de verificación – observación del comité de inversión. Variable: Perspectiva Gerencial .....	66

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Proceso de gestión financiera, dimensión administrativa .....	55
Gráfico 2. Proceso de gestión financiera por Ítem, dimensión administrativa .....	56
Grafico 3. Proceso de gestión financiera, dimensión operativa .....	58
Grafico 4. Proceso de gestión financiera por Ítem, dimensión operativa .....	59
Grafico 5. Toma decisiones de los proyectos operativos .....	62
Grafico 6. Toma decisiones de los proyectos operativos por Ítem .....	62
Grafico 7. Perspectiva Gerencia del portafolio de proyectos de inversión y atención de imprevistos .....	65



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN FINANZAS**



**GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROYECTOS  
OPERATIVOS EN EMPRESAS CERVECERAS**

**Autora: Mina, Lolimar**  
**Tutor: MSC. Díaz, Annelin**  
**Año: 2024**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como fin evaluar la gestión financiera y la toma de decisiones en proyectos operativos de empresas cerveceras, centrándose en el caso de C.A. Cervecería Regional. Se realizó un diagnóstico del proceso de gestión financiera, se analizó la toma de decisiones y se evaluó la perspectiva de la gerencia en cuanto al portafolio de proyectos, comité de inversión y atención de inversiones imprevistas. La importancia radicaba en mantener e incrementar la capacidad operativa del negocio, generando mayor rentabilidad y competitividad, basado en las buenas prácticas financieras y de gestión de proyectos. Se utilizó una metodología cuantitativa, considerando variables cuantitativas, a través de cuestionario aplicado a la población muestra conformada por 18 personas de alto nivel y una lista de verificación aplicada en observación al proceso de toma de decisiones, priorización de proyectos y atención de necesidades. Una vez realizado el análisis de los resultados, se logró determinar que la empresa establecía procesos eficientes en cuanto a los aspectos analizados, sin embargo poseía oportunidades de mejoras, que se reseñaban puntualmente en las recomendaciones. Los resultados de la investigación serán de gran utilidad para mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones en esta empresa, de otras empresas de consumo masivo y contribuirán a su vez con el desarrollo económico del país.

**Palabras Clave:** Gestión Financiera, Toma de decisiones, Comité de inversión, Proyectos de operativos, Portafolio de Proyectos.

# **FINANCIAL MANAGEMENT AND DECISION MAKING IN OPERATIONAL PROJECTS IN BREWERIES COMPANIES**

**Author: Mina, Lolimar**  
**Tutor: MSC. Díaz, Annelin**  
**Año: 2024**

## **ABSTRACT**

The purpose of the research was to evaluate financial management and decision-making in operational projects of brewing companies, focusing on the case of C.A. Cervecería Regional. A diagnosis of the financial management process was conducted, decision-making was analyzed, and management's perspective on project portfolios, investment committees, and unexpected investments was evaluated. The importance lay in maintaining and increasing the operational capacity of the business, generating greater profitability and competitiveness, based on good financial practices and project management. A quantitative methodology was used, considering quantitative variables, through a questionnaire applied to a sample population of 18 high-level individuals and a checklist applied in observation of the decision-making process, project prioritization, and needs assessment. Once the results analysis was completed, it was determined that the company established efficient processes regarding the aspects analyzed, however, there were opportunities for improvement that were pointed out in the recommendations. The results of the research will be very useful for improving financial management and decision-making in this company, in other consumer goods companies, and will also contribute to the economic development of the country.

**Keywords:** Financial Management, Decision-Making, Investment Committee, Operational Projects, Project Portfolio.

## INTRODUCCIÓN

La globalización y la expansión económica han permitido un mayor acceso a bienes de consumo, conocimiento y mejores prácticas internacionales. Esto ha llevado a las organizaciones a reestructurarse y mejorar la calidad de sus productos y servicios para mantenerse competitivas. La capacidad de adaptación, innovación y toma de decisiones se presentan como elementos clave para el éxito en este entorno económico globalizado y en constante evolución.

La gestión financiera juega un papel crucial en el logro de objetivos estratégicos y el desempeño empresarial, especialmente en sectores altamente competitivos como la industria cervecera. C.A. Cervecería Regional, una empresa con más de 92 años de experiencia en la producción y venta de cerveza, ha logrado mantenerse a pesar de los desafíos en la producción nacional en Venezuela. Sin embargo, existen áreas de mejora en sus procesos administrativos, operativos, industriales y comerciales. A través de la Gerencia de Gestión de Proyectos, la empresa se enfoca en dirigir los recursos humanos, financieros y materiales, controlando y monitoreando la ejecución del alcance, calidad, presupuesto, esfuerzo y gestión del tiempo de los proyectos. Sin embargo, existen desafíos en la toma de decisiones financieras y la falta de control en la ejecución de los proyectos.

Las principales causas de estos desafíos incluyen la falta de claridad sobre los beneficios del proyecto, la falta de visión global de las inversiones y gastos, la falta de autonomía y comunicación entre las áreas, la falta de proyección del costo total de la obra y la falta de consideración de la inflación y los tiempos de negociación con proveedores.

Por tal razón, la presente investigación plantea evaluar la gestión financiera en los proyectos operativos de C.A. Cervecería Regional y brindar recomendaciones para mejorar la toma de decisiones financieras y la gestión corporativa. Esto se logrará a través del desarrollo y mejora de los instrumentos utilizados por la Gerencia de Gestión de Proyectos.

El trabajo de investigación se ha dividido en cinco capítulos, el Capítulo I llamado El problema, se presenta como una pieza fundamental en la estructura del trabajo de investigación, sentando las bases y estableciendo los fundamentos necesarios para llevar a cabo el estudio de manera rigurosa y coherente, donde se aborda el alcance y las limitaciones de la investigación, estableciendo los límites dentro de los cuales se llevará a cabo el estudio. Todo esto, con el propósito de situar claramente el objeto de estudio y brindar una base sólida para el desarrollo de las ideas que se presentarán en los siguientes capítulos.

El capítulo II “Marco Teórico”, donde se realizó la conformación del conocimiento, de los antecedentes teóricos, las teorías existentes y una sistematización de la base científica sólida que sustenta la investigación realizada, lo cual permite establecer la correspondencia con las hipótesis o preguntas científicas planteadas en esta investigación. En el expuso los detalles del proceso investigativo desarrollado, describiendo las metodologías utilizadas y los procedimientos llevados a cabo para obtener los resultados teóricos de la revisión bibliográfica y documental.

El Capítulo III, titulado "Marco Metodológico", se presenta el proceso metodológico donde se incluye la información sobre el diseño, el tipo y el nivel de investigación, las fases del estudio, la unidad de análisis (población y muestra), las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos,

el tratamiento de la información, las herramientas de análisis de los datos, el procedimiento metodológico y la definición conceptual y operacional de las variables de estudio. Asimismo, se detallan los pasos a seguir desde el paradigma que permite alcanzar de manera sistemática los objetivos propuestos. El enfoque del marco metodológico se basó en la formulación y confirmación o descarte de hipótesis a través de investigaciones relacionadas con el problema planteado. En pocas palabras, el marco metodológico es un proceso que utiliza el método científico para obtener información relevante y aplicable al conocimiento, relacionándolo con las hipótesis planteadas en el estudio.

En el Capítulo IV, titulado "Marco Metodológico", se lleva a cabo un análisis detallado de los resultados obtenidos, se plasma la capacidad analítica del investigador al establecer conexiones entre los datos recopilados y las bases teóricas. Para ello, se presentarán tablas y gráficos que muestran de manera visual la información recabada, seguido de una descripción detallada de las observaciones realizadas y su relación con la teoría, así como el tratamiento estadístico de los instrumentos utilizados, como cuestionarios y listas de verificación. Se destacarán los resultados obtenidos y se realizarán comparaciones entre los valores centrales, se identificarán tendencias y simetrías presentes en los datos analizados.

En el Capítulo V, titulado "Conclusiones y recomendaciones", se plasmaron las conclusiones principales y recomendaciones derivadas del análisis de los datos recopilados en la investigación, se realizará una síntesis de lo que se puede interpretar de los datos obtenidos y se expondrán los resultados más relevantes.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde hace más de una década, la globalización y la expansión económica, han incrementado el acceso potencial a una amplia variedad de bienes de consumo, conocimiento, ideas y las mejores prácticas internacionales en diferentes campos; el desarrollo acelerado de nuevas tecnologías ha superado las limitaciones físicas y geográficas, abriendo las puertas al comercio libre entre las naciones, que ha permitido mayor y mejor acceso a mercados que antes estaban limitados, que en su oportunidad se consideraban hasta inalcanzables, durante este periodo muchas organizaciones en el mundo se han visto obligadas a reestructurarse y cambiar de estrategias, mejorar la calidad de los productos, bienes y servicios para poder mantenerse y crecer ante los constantes cambios.

En tal sentido, David F. (1992), destaca la importancia de que las empresas estén preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en un entorno económico globalizado y en constante evolución. La capacidad de adaptación, innovación y agilidad en la toma de decisiones se presentan como elementos clave para el éxito en este contexto:

Los estrategias de negocios deberían reconocer que hoy en día existe mayor interdependencia entre las diferentes economías nacionales que en el pasado. Esta interdependencia presenta enormes beneficios así como también grandes riesgos económicos, sociales y políticos. Las empresas de todas partes

del mundo están logrando la oportunidad compartir los beneficios del desarrollo económico. Sin embargo, los mercados cambian de forma tan rápida en cuanto a gustos, tendencias, precios y nuevos productos, que las empresas deben enfocarse para mantenerse al día en relación a los cambios. Los temas de transporte y comunicación innovadora están produciendo una aceleración en la transferencia tecnológica, cambios de naturaleza y la ubicación de sistemas de producción y una disminución de los tiempos de respuestas a las cambiantes condiciones del mercado. (p. 23)

Con este enfoque, las grandes, medianas y pequeñas empresas en el globalizado mundo comercial han aplicado principios de gerencia estratégica basado en nuevos modelos de negocios, tomando decisiones y ejecutando acciones organizacionales más agresivas en sus programas de inversión, buscando ser más competitivas y más eficientes, mantenerse en constante crecimiento para no ser arrojados por los grandes competidores y enfocados en controlar adecuadamente su capital, tomando en cuentas las variantes económicas y políticas de los mercado en los que participan.

Es por ello, que las empresas en mundo moderno deben manejar de manera muy clara su misión de negocio y tal como indica David F. (1992: 3): “la gerencia estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser más proactiva en vez de ser reactiva en la formulación de su futuro”; destacando así la importancia de impulsar el crecimiento y la adaptabilidad de una organización, en lugar de reactivo, lo que implica anticiparse a los cambios y tendencias en lugar de simplemente responder a ellos.

Por lo tanto, desde las altas gerencias se enfocan a desarrollar una óptima gestión responsable de todos sus recursos humanos, materiales y financieros, considerando las variables que le permiten garantizar mayor participación en los mercados internacionales, nacionales y locales, en periodos de tiempos determinados. Pacheco (2002: 9), define la gestión como “la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno”. Esta definición destaca la importancia de la gestión como la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo, así como el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno. En tal sentido, la planificación, ejecución y control de los recursos financieros es clave para persistencia y permanencia de las organizaciones en el competitivo mundo comercial que estamos hoy en día.

Así mismo lo que define Ortiz (2005: 13) destaca que la gestión financiera implica asignar de manera adecuada el capital de trabajo, considerando un equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad, en la optimización de los recursos financieros de la empresa y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo: la gestión financiera es la destinación apropiada del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, gracias a sus aportes, a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocados a la disposición de la gerencia y la generación de fondos para el desempeño empresarial.

En el contexto empresarial actual, la gestión financiera es una de las habilidades organizativas más cruciales que las empresas modernas deben desarrollar para asegurar un equilibrio armonioso en los procesos y recursos

que influyen en el logro de objetivos estratégicos y el desempeño empresarial frente a las demandas del mundo comercial, la globalización, el crecimiento económico y el avance tecnológico. Dependiendo del tamaño de la organización, el tipo de producto o servicio ofrecido, y el segmento de mercado en el que se desarrollan sus actividades comerciales, los riesgos, desafíos y exigencias que afectan su supervivencia pueden variar significativamente.

Por lo tanto, es fundamental asegurar una gestión financiera eficaz en todas las empresas, especialmente en aquellas que compiten en sectores altamente competitivos como la industria cervecera. En la actualidad, hay numerosas empresas dedicadas a la producción de cerveza en todo el mundo, muchas de las cuales tienen su origen en Rusia. Estas empresas han debido adaptarse constantemente para competir en los mercados internacionales, nacionales y locales. La aparición de cervezas artesanales y bebidas alcohólicas con distintas presentaciones y precios más accesibles que las cervezas industrializadas ha obligado a estas organizaciones a ser más competitivas, exigentes y flexibles en cuanto a la calidad de sus productos. Los desafíos comerciales también les obligan a mejorar su modelo de negocio, su estrategia competitiva, sus objetivos organizacionales y su gestión financiera.

En esta perspectiva, En Venezuela, actualmente hay dos empresas cerveceras líderes: Cervecería Polar C.A. y C.A. Cervecería Regional. Ambas tienen más de 60 años de experiencia en la producción de cerveza y compiten libremente por el control del mercado nacional, además de buscar oportunidades en los mercados internacionales, cumpliendo con los estándares y regulaciones de producción en entornos exigentes. A pesar de trabajar en un entorno similar y bajo las mismas políticas económicas y

riesgos del país, cada una se enfrenta a riesgos diferenciados en cuanto a enfoque, segmentación y liderazgo de costos, lo que las lleva a adoptar modelos de negocio distintos pero igualmente exigentes para asegurar su estabilidad a largo plazo, considerando los altos compromisos y la volatilidad política y económica en Venezuela.

En este contexto, el enfoque de la investigación se centra en C.A. Cervecería Regional, una empresa con más de 92 años de experiencia en la producción y venta de cerveza y productos de malta. La empresa cuenta con dos plantas de procesamiento ubicadas en Maracaibo, estado Zulia, y Cagua, estado Aragua, y más de 30 centros de distribución en las principales ciudades del país. Entre sus productos más destacados se encuentran la Malta Regional, Cerveza Regional Light, Cerveza Regional Pilsen y Cerveza Zulia, esta última con gran éxito tanto a nivel nacional como internacional en los últimos 4 años. Es importante destacar que, a pesar de los desafíos que enfrenta la producción nacional en Venezuela, C.A. Cervecería Regional ha logrado sobrevivir en las últimas dos décadas, lo cual demuestra la solidez de sus objetivos estratégicos y una gestión financiera adaptada a los constantes cambios, la globalización y el crecimiento tecnológico.

No obstante, como toda empresa, C.A. Cervecería Regional tiene áreas de mejora en sus procesos administrativos, operativos, industriales y comerciales. Sin embargo, en un mercado desafiante, es crucial utilizar y destinar adecuadamente los recursos financieros, aplicando estándares internacionales y controlando y siguiendo cada objetivo y proyecto a corto, mediano y largo plazo.

La empresa cuenta con un sólido proceso productivo respaldado por la mejor tecnología del mercado y normas internacionales. Es por eso que,

desde hace más de 6 años, se estableció la Gerencia de Gestión de Proyectos con personal capacitado, con el enfoque estratégico de apoyar el logro de los objetivos de la organización, implementar de manera óptima estrategias comerciales y ejecutar proyectos con inversiones importantes. Este departamento ha ido gradualmente implementando procesos de planificación, control y seguimiento de los planes estratégicos, basados en buenas prácticas del Project Management Institute (PMI) y metodologías ágiles, aplicables a todas las iniciativas en aspectos tecnológicos, administrativos, financieros, operativos, comerciales e industriales.

El seguimiento de los proyectos a través de la Gerencia de Gestión de Proyectos se enfoca en dirigir los recursos humanos, financieros y materiales, así como controlar y monitorear la ejecución del alcance planificado en términos de calidad de los productos esperados, presupuesto, esfuerzo y gestión del tiempo. Esto se logra mediante el uso de herramientas diseñadas por los Coordinadores de Proyectos. Cada área de la organización puede incorporar iniciativas al portafolio de proyectos y presentar propuestas al comité de proyectos y comité de inversión, quienes las aprueban considerando si son gastos o inversiones, y canalizándolos a través de una partida contable específica. Sin embargo, en ocasiones, incluso el área solicitante no tiene claridad en los objetivos y alcance, y establecen beneficios demasiado ambiciosos.

El comité de inversión aprueba mensualmente los proyectos teniendo en cuenta las necesidades operativas, criterios relevantes para el desarrollo, justificación y monto de inversión o financiación solicitada, así como el flujo de caja y las decisiones de la Vicepresidencia Ejecutiva y otros directivos. Sin embargo, estas decisiones se toman solo en base a las iniciativas registradas en el portafolio de proyectos, sin considerar el panorama general

de la organización, dejando fuera otras iniciativas que requieren atención inmediata y generando la activación de procesos de contingencia financiera, industrial u operativa. También, las debilidades en el diseño de las soluciones planteadas como proyectos y sus consecuencias en la negociación con proveedores y asignación de recursos materiales y humanos, resultan en una subestimación del presupuesto asignado.

Debido a esto, muchas de estas iniciativas quedan suspendidas o se posponen, siendo replanteadas para el siguiente mes. Sin embargo, para optimizar los recursos financieros, se considera la premisa de innovar y mantener las operaciones industriales y operativas en buen estado, minimizando las interrupciones no programadas en las plantas productoras que podrían afectar la producción nacional y de exportación.

De la misma manera, las solicitudes de inversión presentadas al comité y los procesos de gestión de proyectos solo incluyen instrumentos simples que dependen de la información proporcionada por el área solicitante (Dirección de Operaciones) o el área de servicio (Dirección Industrial). El seguimiento de las iniciativas aprobadas en relación a los desembolsos estimados en comparación con los desembolsos ejecutados solo se lleva a cabo cuando estos proyectos requieren la adquisición de materiales, la contratación de proveedores o recursos externos especializados, y se registran en el formato y sistema de gestión empresarial correspondiente (ERP SAP) a medida que se realizan los gastos correspondientes.

Sin embargo, en su mayoría, estos desembolsos se generan después de la planificación estimada del flujo de caja y pueden superar los límites de financiamiento, lo que resulta en retrasos en la ejecución del proyecto, dificultades en la disponibilidad de fondos y una falta de control en la toma de

decisiones financieras inmediatas, sin considerar las variaciones en la línea base. Esto deja fuera de control tanto el valor ganado, el retorno de inversión, como los costos de oportunidad, costos directos e indirectos generados por el uso de recursos internos de la organización, el consumo de recursos tecnológicos y humanos que no se valoran en el tiempo estimado del proyecto.

Ante esta situación, se estima que las principales causas de la falta de acierto en la toma de decisiones financieras se deben a la falta de claridad sobre los beneficios del proyecto como solución para la organización, la falta de visión global de las inversiones y gastos, la aprobación de proyectos prioritarios sobre otros, la cual se considera tanto como una causa como una consecuencia, ya que las decisiones de un proyecto afectan a otros. Además, se observa una falta de autonomía en las áreas y poca comunicación entre ellas al momento de solicitar presupuesto para la ejecución de nuevas iniciativas. También se destaca que la solicitud de inversión no incluye la proyección del costo total de la obra, ya que en muchas ocasiones el solicitante pide una parte y meses después se acude al comité de inversión para solicitar otra parte, sin tener en cuenta el costo total de la inversión desde un principio. Por último, no se considera el alto porcentaje de inflación ni los largos tiempos de negociación con proveedores.

Ante la situación expuesta, el investigador se planteó la necesidad de evaluar la manera en que se administraba el aspecto financiero en los proyectos operativos. El objetivo era obtener conclusiones y recomendaciones que brindaran estrategias y alternativas para gestionar correctamente las finanzas y tomar decisiones corporativas en proyectos operativos e industriales. Esta evaluación se basó en una visión general del contexto empresarial, respaldada por el desarrollo y mejora de los instrumentos

utilizados por la Gerencia de Gestión de Proyectos de la empresa C.A. Cervecería Regional. Por tal razón, el investigador se formuló las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serían las acciones recomendadas para mejorar la gestión financiera en proyectos operativos e industriales, con el fin de tomar decisiones acertadas en cuanto a las inversiones que cumplan con los objetivos estratégicos de la organización y aseguren el uso eficaz del presupuesto de capital?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General.**

Analizar la gestión financiera de los proyectos operativos y toma de decisiones en la empresa C.A. Cervecería Regional.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el proceso de gestión financiera del portafolio de proyectos operativos e industriales de C.A. Cervecería Regional.
2. Describir la toma de decisiones en cuanto a los proyectos operativos de la empresa objeto de estudio.
3. Determinar la perspectiva de la gerencia en cuanto al portafolio de proyectos y atención de necesidades imprevistas de C.A. Cervecería Regional.

## **Justificación e Importancia de la Investigación**

Los accionista o comité ejecutivo de cualquier empresa a nivel mundial, se enfocan en toma decisiones estratégicas y corporativas haciendo énfasis en inversiones que permitan avalar el funcionamiento de los procesos medulares de su organización, es con el propósito de esforzarse en mantener e incrementar la capacidad operativa de su negocio, se puede traducir en mayor rentabilidad y competitividad en los mercados nacionales e internacionales. En todas las empresas cuyo concepto es el consumo masivo a través de productos industrializados, tal como el caso de C.A. Cervecería Regional, exige que las inversiones relacionadas a los temas innovación y diseños operativos e industriales generan mayor prioridad en cuanto a toma de decisiones financiera, donde la administración de la organización, el flujo de caja y otros aspectos que pueden afectar el número de inversiones y los montos destinados para tal fin, obligando que las decisiones tomadas sean más selectivas y asertivas.

Para lograr dicho objetivo, es fundamental que los accionistas, el comité de inversión y la Gerencia de Gestión de Proyectos manejen una visión generalizada de todas las necesidades operativas e industriales de la empresa y que las iniciativas tengan un proceso de valoración que permita determinar el impacto de desarrollar un proyecto por encima de otros, tomar en cuenta indicadores financieros que alerten sobre la posibilidad de variaciones en los costos directos e indirectos asociados a los mismos y a su vez que esta información sea tomada en cuenta para la planificación de los flujos de caja mensuales, evitando la desviación de la línea base de los mismo.

Desde el punto de vista económico, la investigación evaluó la gestión financiera y toma de decisiones en proyectos operativos de empresas cerveceras, con el objetivo de resolver algunas interrogantes y guiar

acciones en los procesos que permitieran optimizar la gestión financiera de proyectos operativos e industriales de las empresas cerveceras. Se buscó minimizar los impactos evidentes en la disponibilidad de flujo de caja, congelación de iniciativas, sobrecostos, retrasos en la ejecución de las obras y riesgos de parada operativos. Se determinó que una adecuada gestión financiera y gestión de portafolios e inversiones traería para la organización estudiada la ejecución más asertiva y eficiente de sus objetivos y alcances operativos e industriales, así como una mayor disponibilidad de flujo de caja que abriría las puertas a nuevas inversiones, la adquisición de nuevas tecnologías, inversión en crecimiento productivo, industrial y comercial.

Esta investigación se llevará a cabo utilizando una metodología cuantitativa bajo un paradigma post-positivista. Se emplearán diversos instrumentos como la observación, encuestas, estudios de casos, estudios de procesos, buenas prácticas, entre otros, con el fin de recopilar la información necesaria para definir la población y muestra de investigación requerida para alcanzar los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista social, esta investigación se convierte en un referente importante al realizar significativos aportes a la educación superior, al estudio y aplicación de la gerencia estratégica, la gestión financiera y las buenas prácticas internacionales de gestión de proyectos en empresas cerveceras u otros sectores. Además, contribuye al fortalecimiento de la economía nacional y al desarrollo profesional de la población.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo, denominado marco teórico, es la parte de la investigación que permite fundamentar las ideas descritas en el planteamiento del problema del investigador integrando información teórica de acuerdo a diferentes autores, así como también investigaciones previas, estudios teórico-práctico válidos y confiables que hayan servido de orientación al investigador y cuyas conclusiones aporten en la estructuración del trabajo. En tal sentido para Palella y Martins (2012: 62) indican que: “El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema”.

En tal sentido, el marco teórico de esta investigación se fundamenta en tres soportes principales de estudio: los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la presente investigación se encuentran conformado por estudios previos que se encuentren relacionados con la problemática en estudio y que se utilizaran de precedentes para fundamentar definiciones,

categorizaciones, referencias y metodologías a utilizar. Según Palella y Martins (2012: 63) indican que: “Es conveniente que el marco teórico contenga los antecedentes de investigación, entendida como diferentes trabajos de investigación realizado por otros investigadores sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser nacionales e internacionales”.

### **Antecedentes Internacionales**

Para esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes antecedentes internacionales:

Bustos, C. (2022) en su trabajo de grado denominado “**Diseño de un sistema de gestión de proyectos financiados por Mineduc**” presentado ante el La Facultad de Negocios y Economía de la Universidad de Chile, como requisito para optar al grado de Magister en Control de Gestión. Su objetivo se basó en crear un sistema de gestión de proyectos personalizado que posibilite a las instituciones de educación superior que compiten en concursos públicos del MINEDUC para obtener financiamiento, establecer un registro detallado, seguimiento y supervisión de los proyectos en curso. Promoviendo una coordinación efectiva y eficiente en el desarrollo de las iniciativas, entre los líderes encargados de la ejecución de los proyectos y los responsables de la administración; la investigación se ha utilizado el tipo de estudio cualitativo, experimental diseño descriptivo.

La investigación de Bustos se relaciona con este trabajo especial de grado, ya que parte de su investigación persigue los mismos objetivos estratégicos, la forma de ser analizado los datos del proceso actual y el uso de herramientas de gestión proyectos, finalmente luego de las observaciones realizadas por la autora, confirma que el desarrollo de alguna actividades

rutinarias dentro de los proyectos y poco planificada causan ineficiencias que impactan tanto a nivel operativo como a nivel de cumplimiento estratégico y financieros, afectando a toda la organización.

Serra, G. (2023) en su trabajo de grado denominado **“La planificación financiera operativa y de largo plazo como estrategia para el desarrollo de las Pymes en Córdoba”**, presentado ante el Vicerrectorado de Innovación, Investigación y Posgrado de la Universidad Siglo 21 de Colombia, como requisito para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas. Tiene como objeto en esta investigación determinar la importancia de la planificación financiera operativa y de largo plazo en las PyMEs contemporáneas de Córdoba como estrategia para su desarrollo en la actualidad. La metodología del proyecto es un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo bajo un diseño de campo no experimental.

Como resultado, el autor develo a través de la técnica de la encuesta a 20 Pymes, fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos aplicados para la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, generando base de datos que le permitió realizar un diagnóstico de la situación y definir las oportunidades de mejoras en los casos estudiados.

La investigación de Serra es relevante para este trabajo de grado, ya que subraya la importancia de la planificación y organización contable y financiera en la implementación de estrategias para alcanzar objetivos. Se enfoca en la toma de decisiones de inversión y en la necesidad de ajustar los planes estratégicos, organizativos, de dirección, coordinación y control de las actividades. Se destaca que las Pymes que operan de manera improvisada tienen menos posibilidades de éxito en sus proyectos de financiamiento y cómo esto impacta a corto, mediano y largo plazo.

## **Antecedentes nacionales**

Para esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes antecedentes nacionales:

Borjas, N. (2024) en su trabajo de grado denominado “**Modelo de gestión 4.0 para la ejecución de Proyectos en la Industria Petrolera**” presentado ante el Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, como requisito para optar al grado de Maestría en Gerencia de Proyectos Industriales. Tiene como objeto en esta investigación proponer un modelo de Gestión 4.0 para la ejecución de proyectos en la industria petrolera., la investigación se fundamentó en una metodología de proyecto factible de descriptiva, con un diseño de campo, no experimental y transeccional.

La propuesta de Borjas constituye un aporte valioso para esta investigación ya que a través de la encuesta y por medio de un cuestionario compuesto por 60 preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta, logro debelar las debilidades existentes o desafíos debido a las barreras para actuar en forma audaz y rápida, así como la falta de tecnología para un trabajo remoto, trayendo como consecuencia incumplimiento en los planes de producción o aumento de diferidas asociadas a los proyectos industriales.

La investigación de Borjas, se relaciona con este trabajo porque en parte de su investigación coincide con mejoras en procesos financieros para la implementación de proyectos industriales, su enfoque también es cualitativo además en ella se evidencia la necesidad de alinear la toma de decisiones financieras con las necesidades y prioridades no solo de la empresa, sino de

cada área en particular, alineado a los planes estratégicos de la organización.

Graterol, R. (2020) en su trabajo de grado denominado **“Diseño de Portafolio de inversión aplicando el método de Harry Markowitz”** presentado ante el Área de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Ciencias Económicas de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado de Magister en Administración mención Finanzas. Tiene como objeto en esta investigación proponer un portafolio de inversión aplicando el método de Harry Markowitz, utilizando varios activos del índice Dow Jones y considerando el perfil de riesgo de los integrantes de la gerencia de mercado de capitales de una empresa del sector comercial., la investigación bajo la modalidad de diseño no experimental de tipo descriptivo, empleando la técnica de recolección de datos basada en una encuesta, la cual, bajo la modalidad de un cuestionario de escala tipo politómico.

Como resultado, el autor develo la importancia de contar con un nivel de capacitación adecuado para invertir en el mercado de capitales, puesto que existen muchos factores que pesan sobre los activos financieros, a su vez se mostró inclinación por parte del personal encuestado por el análisis fundamental y técnico, siendo estos más renuentes al análisis de riesgo.

La investigación de Graterol, se relaciona con este trabajo especial de grado, ya que parte de su investigación muestra la perspectiva en cuanto a la construcción de portafolios de inversión desde un entorno diferente, pero coinciden en cuanto al temor o resistencia de los inversores, los análisis de riesgos, las consideraciones teóricas, la búsqueda de mejores rendimientos

financieros con el objetivo de optimizar recursos sean personales o corporativos.

Guillén, A. (2024) en su trabajo de grado denominado **Propuesta de un modelo de gestión para la administración de proyectos Caso: Empresa de diseño Y construcción**, presentado ante el Área de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Ciencias Económicas de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia de Construcción, tiene como objeto en esta investigación proponer un modelo de gestión para la administración de proyectos, con el fin solventar problemas operacionales, a la par de brindar soporte de calidad administrativa, tomaron como referencia las Buenas Prácticas de Gestión establecidas por el Project Managment Institute en el PMBOK y los Criterios de Excelencia de Gestión de la Fundación Nacional de Calidad.

Como resultado, la autora develo a través del modelo propuesto busca la integración de acciones administrativas a la gestión de proyectos con el fin de que independientemente de los planes estratégicos que contemple la empresa para el logro de sus objetivos; a través de la elaboración de 2 entrevistas, 1 para evaluar las fortalezas y debilidades de estudiada en según los 8 Criterios de Excelencia de Gestión de la Fundación Nacional de Calidad (2009) y otra para evaluar los procedimientos de gestión de proyectos según la metodología PMI.

La investigación de Guillén, se relaciona con este trabajo ya que la investigación se enfoca en la gestión de proyectos y toma de decisiones, además en ella se evidencia la necesidad de alinear los procesos de planificación, disposición, ejecución y control, y la influencia de estas tomas

de tomas de decisiones en el desarrollo de objetivos organizacionales, tal y como se expone en la problemática de la empresa estudiada en la presente investigación.

### **Bases Teóricas**

Esta investigación se fundamenta en bases teóricas y conceptuales específicos, derivadas de las variables generadas a partir de los objetivos específicos planteado por la autora, es decir, las bases teóricas amplían y organizan la descripción de los elementos contenidos en el problema. En tal sentido Arias (2006: 39), concluye que las Bases Teóricas: “comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen un punto de vista o enfoques determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Por lo anteriormente expuesto, para la presente investigación se determinan las siguientes bases conceptuales:

### **La Gestión Financiera**

La gestión financiera conlleva un gran número de procesos administrativos que involucra toma de decisiones y la distribución de recursos en pro del crecimiento organizacional. En tal sentido, Rosario R. (2017), expresa que:

La gestión financiera “es la suministración eficiente de las fuentes o recursos financieros, así como su adecuada planificación con la finalidad de tomar decisiones sobre las inversiones y financiación que corresponde a una empresa respecto a un periodo de tiempo que constituye a un valor circulante, en cumplimiento con la capacidad económica.

En el mismo orden de ideas Hanni A. (2017), definen a la gestión financiera como:

Los resultados de las necesidades para disponer la información de manera cuantitativa sobre los diferentes beneficios obtenidos para la realización de las actividades económicas para la toma de decisiones respecto a la situación financiera en una empresa, en cumplimiento de sus objetivos financieros, que permita su crecimiento.

En este orden de idea, la autora de esta investigación define a la gestión financiera, es un proceso de toma de decisiones administrativas, financieras y operativas muy complejo que despliega una gran cantidad de procedimientos, normas, políticas, instrumentos interrelacionados entre sí, con el enfoque de cumplir los objetivos organizacionales y a su vez el crecimiento de la empresa. En la organización objeto de estudio la gestión financiera viene acompañada del cuadro de mando integral, las estrategias productivas y comerciales.

### **Los Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos son, propósitos estratégicos previamente definidos para ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Según Lira (2006) sostiene que la planificación estratégica debe proponer el logro de objetivos que sean coherentes en el largo, mediano y corto plazo y trata de cumplirlos con los menores costos posibles. Por tanto, los objetivos estratégicos deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles,

estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente, en tal sentido, la autora de esta investigación define:

- **Cuantificables:** el objetivo debe expresar de forma cuantitativa algún valor que será indicador o representación del estatus o criterio de aceptación del resultado obtenido.
- **Realizables:** los objetivos deben estar diseñado de forma realista que puedan ser alcanzables considerando los criterios analizados para poder definirlo.
- **Comprensibles:** los objetivos deben estar claramente definidos, de forma tal que sean entendibles.
- **Motivadores:** los objetivos deben incentivar a sus involucrados a la ejecución de mejoras que permitan el crecimiento de indicadores de gestión, mejora en la ejecución de los procesos y en la productividad.

### **La Planificación Financiera**

La planificación financiera es el proceso principal que toda empresa debe aplicar para garantizar el éxito de los objetivos organizacionales y en tal sentido Brealey y Myers plantean (2010: 661) definen:

La planificación financiera es un proceso de: 1. Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa, 2. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro, 3. Decidir qué alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan

al plan financiero final), 4. Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

De igual forma Weston (2006) indica que “la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones”.

En este orden de idea, la empresa C.A. Cervecería Regional ejecuta su proceso de planificación financiera y en parte de este se encuentra el portafolio de proyectos, analizar las iniciativas que formaran parte de las inversiones a corto, mediano y largo plazo, se realiza la estimación de recursos, y se realiza el seguimiento en desarrollo óptimo de los mismos, garantizando resultado contribuirán de alguna u otra en el logro de los objetivos organizacionales, ya sea a través de la generación de activos, incrementos de ventas, mantenimiento o incremento de los índices de producción, generación de ingresos, entre otros. La planificación financiera es un proceso de gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

### **Planificación Presupuestaria**

La planificación presupuestaria empresarial es el proceso en el cual una empresa establece sus objetivos financieros a corto y largo plazo, y luego desarrolla un presupuesto detallado para guiar el uso de sus recursos financieros con el fin de alcanzar esos objetivos. Implica la previsión de ingresos, gastos y flujos de efectivo, es un proceso fundamental para la toma

de decisiones financieras estratégicas y el control de costos, permitiendo a la empresa adaptarse a los cambios del entorno y maximizar su rentabilidad. En C.A. Cervecería Regional, el proceso de planificación presupuestaria se realiza una vez al año, de tres a 6 meses previos al inicio del año ejecutor correspondiente, en este se recluta las estimaciones de gastos, inversiones y proyectos a ejecutar generadas y planteadas por cada área de desarrollo, aparte de tomar en cuenta los indicadores económicos que pueden incidir positiva o negativamente en su óptima ejecución.

## **El Presupuesto**

Según Ramírez (2005: 270), el presupuesto “es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”. En toda organización, así como en la empresa objeto de estudio, es importante la justa estimación, planificación y ejecución de todos los recursos planificados, sobre todo el desempeño financiero estimado en el desarrollo de los proyectos que aportaran en el logro de los objetivos organizacionales, siendo clave la planificación financiera y la correcta planificación presupuestaria o estimación de presupuesto.

En este orden de ideas citamos a Koontz (2005: 128) quien indica que el presupuesto “es un instrumento muy utilizado para el control administrativo, es el presupuesto. Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa convertido en números”. Cabe destacar, que para la empresa C.A. Cervecería Regional, el presupuesto es un proceso muy detallado plasmado en diferentes instrumentos de control administrativos donde se integra toda la información recibida de las

diferentes áreas de la organización, el cual a lo largo de su vigencia puede sufrir diferentes variaciones a medida que la ejecución de las estrategias, planes y proyectos se vayan concretando.

### **Las Políticas Financieras**

Según Méndez (2006), define las políticas financieras como aquellas que permiten preparar los planes que darán forma a la posición futura de la empresa, tomar decisiones sobre los activos que deben adquirirse, la forma que estos serán financiados y la manera de administrar los recursos con el objeto de obtener una rentabilidad o un beneficio

En este orden de ideas Tal como lo refieren Van Horne y Wachowicz (2010): Las políticas financieras constituyen el apalancamiento de las empresas, razón por la cual afectan directamente su liquidez, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos, al igual que la producción. Es por ello, que la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera, reducen el capital inicial que es necesario aportar, produciendo un aumento de la rentabilidad obtenida

En C.A. Cervecería Regional, las políticas financieras abarcan aspectos como la estructura de capital, la financiación de las operaciones, la gestión del riesgo financiero, la distribución de dividendos, la inversión de excedentes de efectivo, entre otros, permitiendo definir cómo la empresa utilizará, financiará y administrará sus recursos financieros para lograr los objetivos estratégicos y maximizar el valor para los accionistas.

## **Evaluación de acciones**

En la organización objeto de estudio, la evaluación de acciones, desde el punto de vista de gestión de proyectos y seguimiento financiero, se refiere al proceso de analizar y determinar la eficacia y rentabilidad de las acciones realizadas en el marco de una iniciativa. Esto implica revisar detalladamente cómo se han ejecutado las tareas, comparar los resultados, indicadores de gestión obtenidos con los objetivos previamente establecidos y evaluar el desempeño financiero de cada acción llevada a cabo.

En la gestión de proyectos, la evaluación de acciones desempeña un papel crucial. Permite medir el avance, detectar posibles desviaciones del plan inicial y tomar decisiones fundamentadas para corregir el rumbo si es necesario. Además, facilita el seguimiento y cumplimiento de hitos y entregables en el plazo previsto, así como la óptima utilización de los recursos asignados al proyecto. Desde la perspectiva financiera, evaluar las acciones implica analizar el impacto económico de cada actividad en términos de iniciativa, solicitud de inversión o inversión adicional. Esta evaluación garantiza el cumplimiento de los presupuestos establecidos, identifica desviaciones significativas en los costos y destaca oportunidades para optimizar la asignación de recursos financieros.

En C.A. Cervecería Regional, la evaluación de acciones en la gestión de proyectos y el seguimiento financiero es un proceso integral que busca garantizar el éxito del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos, se optimicen los recursos y se maximice el retorno de la inversión, sin embargo se han evidenciado casos donde se requieren oportunidades de mejora importante en el proceso.

## **La Toma de decisiones**

En cuanto a la toma de decisiones, Olaz A. (2018), define a la toma de decisiones financieras como el conjunto de acciones o actividades basadas a contribuir en la mejora de los problemas a nivel financiero, que considera los objetivos relacionados a reducir los riesgos financieros, como las tasas y cumplimiento de los pagos, por la cual abarca comprender la situación financiera de las empresas u organizaciones. Por otro lado, Izar (2016), plantea que la toma de decisiones financieras es el conjunto acciones o actividades por el cual se realiza un análisis de la situación financiera para luego evaluar las alternativas y posteriormente ejecutar las decisiones más efectivas para suministrar adecuadamente las fuentes de financiamientos necesarias para cumplir con los objetivos a un mediano y largo plazo.

En C.A. Cervecería Regional, las tomas de decisiones financieras de los proyectos son tomadas por el grupo ejecutivo o en su efecto por el comité de inversión, es un proceso basado en el estudio previo de ciertas inversiones, estrategias o proyectos cuya ejecución ayudara en el logro de objetivos organizacionales, mejoras en los indicadores comerciales o productivos de la empresa. Para este proceso la oficina de gestión de proyectos proporciona el acompañamiento a cada una de las áreas solicitantes a formular las iniciativas que solicitaran aprobación de recursos financieros para su desarrollo.

### **Análisis de Prioridades:**

En C.A. Cervecería Regional, Las prioridades un indicador que se genera a partir de una comparación de criterios, entre ellos: monto de inversión, criticidad (detiene o no detiene la operación), tiempo, recursos humanos

disponibles (internos, externos) e impacto (¿Qué sucede si se deja de hacer?), tomando en cuenta estos factores se pondera la prioridad, y se escala este comparativo para futuras tomas de decisiones, de que cosas recibirá más recursos o será atendido con mayor celeridad. La Matriz de Priorización, es una herramienta de gestión del tiempo y la productividad, en esta organización se realiza por proyecto o por inversión.

### **Los Proyecto Operativos e Industriales**

Según el Project Management Institute (2021: 3) un **proyecto** “es esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se culmina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto”

En C.A Cervecería Regional, un proyecto operativo e industrial nace como una iniciativa o idea que tendrá un objetivo específico y busca aportar mejoras o soluciones en los procesos operativos o productivos, la adquisición o construcción de nuevas tecnologías industriales que permitan el crecimiento de los indicadores de producción, mejoras viables en la infraestructuras, y atención a las buenas prácticas de fabricación. Cuando existen más de un proyecto que se interrelaciona entre sí con el fin de tener beneficios en común pero son gestionados individualmente, se refiere a un programa de proyectos. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre varios proyectos.

De igual forma, todos los programas y proyectos de la organización se agrupan en una base de datos de gestión y administración centralizada, a fin de facilitar su control, seguimiento e interrelación con los objetivos organizacionales, a esta base de datos controlada recibe el nombre de portafolio de proyectos y es importante esta información consolidada para el comité de inversión, a fin de que pueda tomar decisiones más acertada en cuanto identificación, tipo, priorización, autorización, aprobación y control. Actualmente, en la empresa objeto de estudio, existe un base de datos de gestión de proyecto clasificado por tipos de iniciativas, donde las iniciativas operativos e industriales forman superan el 60% de portafolio total y 80% del portafolio solicita financiamiento a través del comité de inversión.

- **Alcance Técnico:** El alcance técnico en C.A. Cervecería Regional se refiere a la extensión y detalle de las actividades técnicas involucradas en un proyecto, permitiendo establecer límites y definir con precisión los objetivos y entregables deseados. Esto garantiza cumplir metas sin contratiempos, al especificar claramente las características técnicas esperadas de los equipos o sistemas a intervenir.
- **Cotización de Servicios:** La cotización de servicios es el proceso C.A. Cervecería Regional, solicita a una empresa proveedora de bienes o servicios o contratista, la presentación de una oferta de servicio a través de un documento detallado que incluye la descripción del alcance técnico, su costo, términos y condiciones, con el fin de establecer un precio estimado para la realización de un trabajo específico.

- **Licitación de Servicios:** la licitación de servicios es un procedimiento transparente y competitivo en el cual una entidad pública o privada solicita propuestas de diversos proveedores para llevar a cabo un servicio determinado, evaluando aspectos como calidad, precio y capacidades técnicas antes de seleccionar al oferente más adecuado.
- **Financiamiento:** El financiamiento se refiere a la obtención de fondos o recursos financieros, ya sea a través de préstamos, emisión de bonos, capital privado u otras fuentes, con el fin de cubrir las necesidades de una empresa, proyecto o individuo.
- **Desembolsos:** Los desembolsos, por otro lado, son los pagos o entregas de dinero que se realizan como parte del uso de esos fondos obtenidos a través del financiamiento, ya sea para inversiones, gastos operativos u otros fines específicos.
- **La Solicitud de Presupuesto:** La solicitud de presupuesto es una petición formal que realiza un cliente potencial a una empresa proveedora, solicitando información detallada sobre el costo estimado de ciertos servicios o productos, con el objetivo de evaluar y comparar diferentes opciones antes de tomar una decisión de compra.

### **Comité de Inversión**

En C.A. Cervecería Regional se realiza mensualmente una reunión de comité de inversión, este es un grupo de profesionales integrado por las Vicepresidencias Ejecutivas, los directores y líderes de áreas, la Vicepresidencia de Finanzas y el personal del área de Gestión de Proyectos,

se encuentra cargado de evaluar y decidir sobre las inversiones de la empresa.

- **Disponibilidad Presupuestaria:** Cantidad de dinero disponible para gastos e inversiones dentro de un periodo determinado.
- **Aprobación de solicitud presupuestaria:** Autorización formal para llevar a cabo una solicitud de pedido, gasto o inversión dentro del presupuesto establecido.
- **Orden de Inversión:** Instrucción formal para realizar una inversión específica.
- **Costo - beneficio:** Análisis que compara los costos de una acción con los beneficios que se obtendrán, para tomar decisiones informadas.
- **Financiamientos:** Acuerdos o instrumentos que permiten obtener dinero para financiar proyectos o actividades.
- **Desembolsos de fondos:** Procesos de liberación de dinero para pagos o inversiones según lo planificado.

### **Dirección o Gestión de proyectos**

De acuerdo al procedimiento descrito por la empresa C.A. Cervecería Regional (2018) en documento nombrado Guía Metodológica de Gestión de Proyectos, La dirección o gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie de procesos agrupados, que conforman los cinco grupos de procesos. Estos grupos de procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre

Todos los proyectos son divididos en fases, que se caracterizan por los entregables que en ella se generan, y que generalmente culminan con la finalización de un entregable principal. Estas fases suelen completarse en forma secuencial, iterativa o superponerse en determinadas situaciones del proyecto. El ciclo de vida de proyecto puede verse afectado por las características propias de la organización, el entorno, la tecnología implementada, entre otros. La metodología implementada en C.A. Cervecería Regional está conformada por cinco (05) fases que se detallan brevemente: Definición, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, y Cierre.

Cabe destacar para que un proyecto inicie la fase de Definición deberá ser aprobado previamente en el Portafolio de Proyectos en la fase de Conceptualización, en donde se desarrollará las estimaciones de esfuerzo, tiempos deseados, recursos requeridos, costos estimados, beneficios esperados, riesgos y alineación estratégica. Al finalizar la conceptualización se obtendrá como mínimo las siguientes premisas: alcance y objetivos, presupuesto aprobado (en caso que aplique) y caso de negocio (en caso que aplique).

#### **a) Fase de Definición**

La finalidad de esta fase es alinear expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, de tal manera, se documente el alcance en términos de lo que se desea hacer. Para ello se identifican las necesidades, se realiza la definición de los objetivos, la descripción del alcance, definición de los requerimientos, identificación de los productos/servicios a crear, declaración de riesgos e identificación del equipo de trabajo. De acuerdo a las

conveniencias del proyecto, las fases del Ciclo de Vida del Proyecto podrán estar superpuestas o llevarse de manera secuencial.

A través del entendimiento de las necesidades, la constitución del equipo de proyecto adecuado y la identificación del resto de los involucrados; se podrá dimensionar de forma más certera el tiempo, presupuesto, beneficios económicos y alcance de la iniciativa, insumos necesarios para planificar, ejecutar y controlar las actividades que harán posible alcanzar el objetivo perseguido por el proyecto. En esta fase se pretende dar respuestas a las interrogantes: ¿qué se desea hacer?, ¿por qué se quiere hacer?, ¿para qué se quiere hacer?, ¿cuándo se quiere hacer?, ¿dónde se quiere hacer?, ¿cómo se quiere hacer?, ¿quiénes lo van a hacer? y ¿con qué lo van a hacer?

Las premisas que se deberán tomar en consideración para la buena consecución de la fase, son:

- Realizar reunión inicial con las áreas involucradas y asignar el equipo de proyecto.
- Definir alcance detallado del proyecto, de forma tal que contemple todas lo que se desea hacer, sin dejar por fuera ningún detalle. Dar por sobre entendido la ejecución u omisión de alguna actividad, acción u objetivo durante esta fase compromete los tres puntos clave de todo proyecto: Calidad, tiempo y recursos (humanos, materiales y financieros)
- Identificar los riesgos iniciales del proyecto.
- Realizar del cronograma del proyecto (alto nivel fases ejecución y cierre).

## **b) Fase de Planificación**

En esta fase se toman en consideración todas las aristas necesarias para ejecutar las actividades y lograr obtener el producto deseado, se pudiera decir que se define el paso a paso de lo que se realizará en la fase siguiente. El enfoque progresivo de la planificación será primordial para la elaboración del Cronograma detallado de cada uno de los productos a desarrollar. En el caso de que se trabajen varios productos en paralelo se detallaran progresivamente las actividades y sus tiempos de elaboración.

Cada producto a desarrollar debe mostrar su línea de tiempo de alto nivel y debe especificar los subproductos a generar en el periodo de construcción de ese producto. La planificación debe ser flexible y hacer énfasis en la entrega progresiva de resultados. En esta fase se pretende dar respuesta a la interrogante: ¿Cómo se hará el proyecto?, Premisas que deberán ser consideradas en esta fase:

- Reunión con todos los involucrados y los proveedores para definir las actividades que serán ejecutadas en la fase de ejecución.
- Refinar el Cronograma (detallado).
- Actualizar los riesgos.
- Solicitar los recursos materiales, humanos y financieros del proyecto.
- Establecer la línea base del proyecto.
- Formalizar el Kickoff o Arranque formal del proyecto.

## **c) Fase de Ejecución**

Esta fase consiste en realizar las actividades planificadas de conformidad al Cronograma detallado y acordado en la fase de planificación. Además, se

asegura la calidad de los entregables a ser implementados para que cumplan con el objetivo del proyecto y lograr la promesa de valor.

El fin último de esta fase es el logro en la entrega del o los productos, los cuales tienen impacto directo sobre el objetivo del proyecto. Asimismo, los entregables son entregas parciales del proyecto que constituyen insumos para dar continuidad a las actividades en cualquier fase, pero no tienen impacto directo sobre el objetivo. El uso de los recursos humanos, materiales y financieros se va a ir distribuyendo a medida que el proyecto vaya avanzando según el cronograma o lo descrito en la fase de planificación.

#### **d) Control y Seguimiento**

Esta fase establece acciones que se llevaran a cabo para la comprobación de la ejecución de las actividades del proyecto establecidas en la planificación del mismo. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe de su planificación. La periodicidad del proceso de control y seguimiento será acordado entre el Líder del Proyecto y el Equipo del proyecto; además, debe estar contemplado en el formato “Plan de Comunicación”. Se recomiendan realizar el seguimiento al menos quincenalmente. El seguimiento continuo debe proporcionar al equipo una idea acerca del estado de salud del proyecto.

El seguimiento de las actividades en curso del proyecto debe incluir su comparación con la línea base del proyecto, para ello, todo proyecto debe tener establecida la Línea Base del cronograma, la cual será establecida por

el Controlador de Proyectos. Premisas que deberán ser consideradas en esta fase: crear la cultura de reporte, identificar y evaluar riesgos, revisión presupuestaria, situación general del proyecto: estado de las actividades, puntos de atención, amenazas que generen desviación, entre otros.

#### **e) Fase de Cierre**

Consiste en la aceptación del proyecto, es decir, se han completado cada una de las fases planificadas y entregado todos los productos definidos en la concepción del proyecto. Actividades que se realizan en esta fase: actualizar documentación del proyecto, obtener aceptación formal del producto, realizar acta de cierre del proyecto, consolidar/documentar el registro de lecciones aprendidas, elaborar presentación y reunión de cierre del proyecto.

### **Teorías de Gestión de Comité de Inversión y Portafolios de Proyectos**

#### **1. Gestión Basada en Valor (VB)**

La Gestión Basada en Valor es un enfoque estratégico que prioriza la creación y maximización del valor para todas las partes interesadas de una organización, incluyendo accionistas, empleados, clientes y la comunidad en general. Esta teoría propone que las decisiones empresariales deben orientarse a generar resultados sostenibles y a largo plazo, evaluando no solo el rendimiento financiero, sino también el impacto social y ambiental. Al integrar métricas de valor en la planificación y ejecución de estrategias, las empresas pueden alinear sus objetivos con las expectativas de sus stakeholders, promoviendo un crecimiento que equilibre la rentabilidad con la responsabilidad social.

El proceso a seguir por un comité de inversión en relación a la teoría de Gestión Basada en Valor (VB) sobre la gestión financiera y toma de decisiones en el portafolio de proyectos de inversión de una empresa podría ser el siguiente:

- a) **Establecer objetivos claros y alineados con la estrategia de la empresa:** El comité debe definir de forma precisa los objetivos financieros y estratégicos que se buscan alcanzar con la inversión, asegurando que estén en línea con la misión y visión de la organización.
- b) **Identificar y evaluar oportunidades de inversión:** Se deben analizar las diferentes oportunidades de inversión disponibles, considerando factores como el potencial de crecimiento, el riesgo asociado, el impacto en el valor de la empresa y la alineación con los objetivos establecidos.
- c) **Aplicar la teoría de Gestión Basada en Valor (VB):** Utilizar los principios de la Gestión Basada en Valor (**maximizar el valor de sus flujos de efectivo futuros descontados**) para evaluar y comparar las distintas oportunidades de inversión en función de su capacidad para generar valor para la empresa a largo plazo.
- d) **Realizar un análisis de sensibilidad:** Evaluar cómo variaciones en los escenarios futuros podrían afectar el valor de las inversiones, identificando los principales riesgos y oportunidades que podrían surgir.
- e) **Tomar decisiones informadas:** Basándose en el análisis realizado, el comité de inversión debe tomar decisiones fundamentadas, considerando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de cada proyecto de inversión.
- f) **Monitorear y ajustar:** Es importante dar seguimiento a la evolución de las inversiones en el tiempo, monitoreando su desempeño y realizando ajustes según sea necesario para maximizar el valor generado.

Al seguir este proceso y aplicar de manera adecuada la Gestión Basada en Valor, el comité de inversión puede tomar decisiones más sólidas y estratégicas en cuanto a la gestión del portafolio de proyectos de inversión de la empresa, contribuyendo a la creación de valor sostenible y a la optimización de los recursos financieros disponibles.

## **2. Balanced Scorecard (BSC)**

Esta herramienta de gestión estratégica permite a las organizaciones alinear sus iniciativas estratégicas con los objetivos a largo plazo. Se utiliza para medir el desempeño de los proyectos en múltiples dimensiones, como la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. El proceso a seguir por un comité de inversión en relación al Balance Scorecard sobre la gestión financiera y toma de decisiones en el portafolio de proyectos de inversión de una empresa sería el siguiente:

- a) **Definir las perspectivas del Balance Scorecard:** El comité debe identificar las perspectivas clave que se utilizarán para evaluar el desempeño financiero y la gestión de proyectos de inversión, como financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento
- b) **Establecer indicadores financieros y no financieros:** Se deben definir los indicadores relevantes en cada perspectiva del Balance Scorecard para medir el progreso y el impacto de las inversiones en el valor de la empresa, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos.
- c) **Desarrollar metas y objetivos claros:** El comité debe fijar metas específicas y medibles en cada indicador, estableciendo objetivos ambiciosos pero alcanzables que impulsen la creación de valor y la eficiencia en la toma de decisiones de inversión.

- d) **Implementar un sistema de seguimiento y reporte:** Es crucial establecer un sistema robusto para recopilar datos, monitorear el desempeño de los proyectos de inversión y generar informes periódicos que permitan al comité evaluar la efectividad de las decisiones tomadas.
- e) **Analizar y revisar continuamente:** El comité debe analizar regularmente los resultados obtenidos en base al Balance Scorecard, identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas si es necesario para optimizar el desempeño financiero y la gestión de inversiones.
- f) **Retroalimentación y aprendizaje:** Fomentar un ambiente de retroalimentación constructiva y aprendizaje continuo dentro del comité, utilizando los datos y resultados del Balance Scorecard para impulsar la mejora constante en la toma de decisiones de inversión y la gestión financiera.

Siguiendo este proceso y aplicando de manera efectiva el Balance Scorecard, el comité de inversión podrá tener una visión holística y equilibrada del desempeño financiero y la gestión de proyectos de inversión de la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas que impulsen el valor a largo plazo.

### **3. Teoría de las Restricciones (TOC)**

La TOC se centra en identificar y eliminar las restricciones que limitan el desempeño de un sistema. En el contexto de la gestión de proyectos, la TOC puede utilizarse para optimizar la asignación de recursos y mejorar la eficiencia de los proyectos. El proceso a seguir por un comité de inversión en relación a la Teoría de las Restricciones (TOC) sobre la gestión financiera y toma de decisiones en el portafolio de proyectos de inversión se sugiere los siguientes pasos:

- a) **Identificar las restricciones:** El comité debe identificar las limitaciones o restricciones que afectan la rentabilidad y el rendimiento de los proyectos de inversión en el portafolio de la empresa, ya sea en términos financieros, operativos o de recursos.
- b) **Establecer el objetivo global:** Definir el objetivo global de maximizar la rentabilidad y el valor de la empresa a través de la optimización de las decisiones de inversión, tomando en cuenta las restricciones identificadas.
- c) **Aplicar los principios de la TOC:** Utilizar los principios fundamentales de la Teoría de las Restricciones, como: identificar, explotar y subordinar las restricciones para enfocar los esfuerzos en las áreas críticas que impactan directamente en los resultados financieros y en la gestión de proyectos de inversión.
- d) **Implementar soluciones innovadoras:** Desarrollar e implementar soluciones innovadoras y estrategias creativas para superar las restricciones identificadas, maximizando así el rendimiento de los proyectos de inversión y la eficacia en la toma de decisiones.
- e) **Monitorear y ajustar continuamente:** Establecer un sistema de seguimiento y control para monitorear el impacto de las acciones tomadas en base a la TOC, analizar los resultados obtenidos y realizar ajustes según sea necesario para optimizar el desempeño financiero y la gestión de inversiones.
- f) **Promover la mejora continua:** Fomentar una cultura de mejora continua dentro del comité de inversión, utilizando los principios de la TOC para impulsar la innovación, la eficiencia y la efectividad en la toma de decisiones relacionadas con el portafolio de proyectos de inversión de la empresa.

Al seguir este proceso y aplicar los principios de la Teoría de las Restricciones de manera efectiva, el comité de inversión podrá identificar y superar las limitaciones que impactan en la gestión financiera y en la toma de decisiones de inversión, permitiendo así maximizar el valor y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

#### **4. Valor del Dinero en el Tiempo (VDT):**

Esta teoría reconoce que el dinero disponible hoy tiene un valor mayor que el mismo monto de dinero en el futuro debido a la capacidad de invertirlo y generar rendimientos. El VDT es fundamental para evaluar la viabilidad económica de los proyectos y tomar decisiones de inversión a largo plazo. Para un comité de inversión en relación a la Teoría Valor del Dinero en el Tiempo (VDT) sobre la gestión financiera y toma de decisiones en el portafolio de proyectos de inversión se sugiere los siguientes pasos:

- Seleccionar proyectos que se alineen con la estrategia financiera de la empresa.
- Aplicar herramientas financieras para estimar flujos de caja, calcular el VPN y la TIR de cada proyecto.
- Comparar los proyectos en función de su rentabilidad y alineación con los objetivos estratégicos.
- Realizar simulaciones y análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes variables en la rentabilidad.
- Establecer criterios claros para la selección de proyectos basados en el análisis financiero y la teoría del valor del dinero en el tiempo.
- Asignar pesos a diferentes criterios (como riesgo, retorno y alineación estratégica) que guiarán la toma de decisiones del portafolio.

- Presentar los hallazgos del análisis y discusión de las recomendaciones basadas en la teoría y los análisis realizados.
- Tomar decisiones sobre la inversión en proyectos específicos, justificando la elección con el análisis financiero aplicado.
- Desarrollar un plan para la implementación de los proyectos seleccionados, asignando recursos necesarios.
- Configurar un sistema de monitoreo para evaluar el rendimiento de los proyectos en función de los indicadores financieros (VPN, TIR) a lo largo del tiempo.

## **5. Teoría Moderna de Portafolios (MPT)**

La Teoría Moderna de Portafolios (MPT), formulada por Harry Markowitz, se erige como un referente esencial en el ámbito de la inversión. Su premisa fundamental radica en que la diversificación de un portafolio de inversiones permite mitigar el riesgo sin sacrificar de manera significativa el rendimiento esperado. Esta teoría propone la búsqueda de una combinación óptima de activos, orientada a maximizar la rentabilidad en relación con un nivel de riesgo previamente definido. La MPT, como elemento central en la gestión de inversiones, ofrece un marco conceptual robusto y pertinente para la toma de decisiones en empresas del sector de consumo masivo.

En este contexto, la aplicación de la teoría puede ayudar a las organizaciones a equilibrar la necesidad de retorno con la gestión eficaz del riesgo, adaptándose a las dinámicas intrínsecas de un sector que puede ser altamente volátil.

## Aspectos aplicables de Teoría Moderna de Portafolios (MPT)

### a) Diversificación del Portafolio de Proyectos:

- **Productos:** De modo análogo a un portafolio financiero, los comités de inversión deben diversificar sus apuestas en diferentes categorías de productos, segmentos de mercado y canales de distribución, buscando así un balance que minimice el riesgo global del portafolio.
- **Geográficas:** La diversificación geográfica se presenta como una estrategia efectiva para reducir la exposición a las fluctuaciones económicas específicas de un mercado, proporcionando una mayor estabilidad ante situaciones adversas.
- **Tecnológicas:** Invertir en tecnologías emergentes, como el comercio electrónico y la inteligencia artificial, no solamente diversifica el riesgo, sino que también puede abrir nuevas avenidas de crecimiento y adaptación a la evolución del mercado.

### b) Relación Riesgo-Retorno:

- **Perfil de Riesgo:** Cada empresa posee características y tolerancias al riesgo distintas. Es crucial que los comités de inversión evalúen el perfil de riesgo de la organización para construir un portafolio que se alinee con esta tolerancia.
- **Balance Óptimo:** La búsqueda de un equilibrio entre el retorno esperado y el nivel de riesgo es esencial en la toma de decisiones. Proyectos con potencial de alta rentabilidad generalmente conllevan un mayor riesgo, mientras que proyectos conservadores tienden a ofrecer rendimientos más modestos.

### c) Correlación entre Proyectos:

- **Sinergias:** La MPT destaca la necesidad de evaluar la correlación entre diversos proyectos. Aquellos con una correlación baja pueden contribuir a la reducción del riesgo general del portafolio, permitiendo que las pérdidas en un área sean potencialmente compensadas por las ganancias en otra.
  - **Canibalización:** Es igualmente importante identificar y evitar proyectos que puedan canibalizar las ventas de productos existentes, ya que esto podría incrementar el riesgo y mermar la rentabilidad global.
- d) **Análisis de Sensibilidad:** Los comités deben efectuar análisis de sensibilidad para contemplar cómo diversos factores externos (como cambios en tasas de interés, fluctuaciones en precios de materias primas o alteraciones en las preferencias de los consumidores) impactarían en el rendimiento de los proyectos, facilitando así una gestión adaptativa y proactiva.
- e) **Optimización del Portafolio:** A través del uso de herramientas cuantitativas, como software de optimización de portafolios, los comités pueden identificar la combinación óptima de proyectos que maximiza el retorno esperado dentro de un nivel de riesgo considerado aceptable, asegurando así un uso eficiente de los recursos disponibles.

### **Desafíos y consideraciones específicas de Teoría Moderna de Portafolios (MPT)**

- a) **Naturaleza Dinámica del Sector:** El sector de consumo masivo se caracteriza por su rápida evolución. Los comités deben ser ágiles para adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y el entorno competitivo.

- b) **Factores Cualitativos:** Además de los aspectos cuantitativos, los comités deben considerar factores cualitativos como la alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa, el impacto en la marca y la sostenibilidad a largo plazo.
- c) **Horizonte Temporal:** Los proyectos en el sector de consumo masivo suelen tener horizontes temporales más cortos que en otros sectores. Esto implica una mayor frecuencia de revisión y rebalanceo del portafolio.

La teoría de Markowitz ha demostrado ser un pilar fundamental en la gestión financiera y toma de decisiones en el portafolio de proyectos de inversión de empresas de consumo masivo. Al integrar los principios de diversificación, relación riesgo-retorno y análisis de sensibilidad, los comités de inversión pueden construir portafolios sólidos y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Es crucial reconocer que esta teoría no es una solución infalible, sino una herramienta valiosa que debe combinarse con un profundo conocimiento del sector, un análisis cualitativo riguroso y una visión estratégica a largo plazo.

La Teoría Moderna de Portafolios no solo ofrece una base teórica sólida, sino también estrategias prácticas que pueden ser implementadas para mejorar la toma de decisiones en el ámbito del consumo masivo, garantizando un equilibrio adecuado entre riesgo y rendimiento. Al aprovechar esta teoría de manera informada y complementándola con otros enfoques y análisis pertinentes, las empresas pueden optimizar sus decisiones de inversión y avanzar hacia una gestión financiera más eficaz y estratégica en un entorno competitivo y cambiante.

**Tabla 1.-Cuadro Operacional de las Variables**

**Objetivo General:** Evaluar la gestión financiera de los proyectos operativos y toma de decisiones en la empresa C.A. Cervecería Regional.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>	<b>Ítem</b>
1. Diagnosticar el proceso de gestión financiera del portafolio de proyectos operativos e industriales de C.A. Cervecería Regional.	Proceso de gestión financiera	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Financiera</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Planificación presupuestaria</li> <li>• Políticas Financieras</li> <li>• Evaluación de las acciones</li> </ul>	Cuestionario	1-11
		Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Prioridades operativas</li> <li>• Proyectos Operativos</li> <li>• Definición de alcance técnico operativo</li> <li>• Cotización de servicios</li> <li>• Licitación de servicios</li> <li>• Solicitud de Presupuesto</li> </ul>	Cuestionario	12-23
2. Describir la toma de decisiones en cuanto a los proyectos operativos de la empresa objeto de estudio.	Toma decisiones de los proyectos operativos	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Inversión                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disponibilidad Presupuestaria</li> <li>○ Aprobación de Solicitud presupuestaria</li> <li>○ Orden de Inversión</li> <li>○ Costo – beneficio</li> <li>○ Financiamientos</li> <li>○ Desembolsos de fondos</li> </ul> </li> </ul>	Cuestionario	1-15
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e</b>	<b>Ítem</b>

				<b>Instrumentos</b>	
3. Determinar la perspectiva de la gerencia en cuanto al portafolio de proyectos y atención de necesidades imprevistas de C.A. Cervecería Regional.	Perspectiva Gerencial	Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de Proyectos</li> <li>• Matriz de priorización de proyectos</li> <li>• Evaluación de los riesgos</li> <li>• Desviaciones en el proyecto</li> <li>• Metodología de gestión de Proyectos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definición</li> <li>○ Planificación</li> <li>○ Gestión</li> <li>○ Control</li> <li>○ Cierre</li> </ul> </li> </ul>	Lista de verificación	1-10
		Atención de imprevistos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de atención de necesidades operativas</li> <li>• Indicadores de cumplimiento de Proyectos Operativos</li> <li>• Medición de Impactos</li> <li>• Comité de Inversión               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desviaciones presupuestarias</li> <li>○ Alineación de los proyectos con la estrategia empresarial.</li> <li>○ Capacidad y tiempos de respuestas ante imprevistos</li> <li>○ Toma de decisiones</li> </ul> </li> </ul>		11-43

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El objetivo principal del Marco Metodológico, plantear dentro de la investigación, los métodos teóricos prácticos e instrumentos empleados para formular las hipótesis, resolver problemas y llevar a cabo la investigación. Al respecto, Arias (2012:16) señala que el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”, es decir, es el proceso que explica los mecanismos utilizados para orientar al investigador de como habrá que formular y realizar el análisis del tema y previendo desviaciones que se han cometido en otros estudios.

Al respecto, Franco (2011:118) indica que el marco metodológico “es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio”. En tal sentido, se puede decir que el marco metodológico brinda un conjunto de acciones destinadas a describir el método, los enfoques, las técnicas de investigación, la muestra del estudio, el procedimiento y esquema de análisis que se utilizará sobre los datos recolectados.

Dentro de este orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2012: 37) definen al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, es decir procedimientos esquematizados o conjunto ordenado de pasos con el fin estudiar y resolver una problemática, generando nuevos conocimientos.

Basándonos en lo mencionado anteriormente, se puede entender que el marco metodológico es necesario para identificar los componentes, atributos y encuadra los niveles de investigación, así como el diseño y los procedimientos utilizados en el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, en este capítulo se abordan las técnicas e instrumentos empleados en los individuos dentro del contexto de la empresa C.A. Cervecería Regional, estableciendo enfoques para evaluar la administración financiera y la toma de decisiones en los proyectos operativos.

### **Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación**

Con el objetivo de dar respuesta a la problemática planteada y cumplir con los objetivos generales y específicos planteados en la investigación, es necesario definir un diseño de investigación. Para Hernández, Fernández y Batista (2006:58) indican que el diseño de la investigación se refiere al “diseño, plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”, es decir, es el conjunto de acciones que utilizados por el investigador para obtener datos o respuesta a la problemática planteada.

Existen diversos diseños de investigación, cada uno de ellos tiene su estructura y sus características propias que facilitar el proceso investigativo. En este orden de idea, Hurtado (2015) señala lo siguiente:

El método que tiene preferencia por el uso del número como forma de codificar e interpretar la realidad y también diferentes modelos que prefieren el uso de palabras para los mismos efectos. Es por ello que,

según la naturaleza de los datos se definen tres tipos de estudios: cualitativos, cuantitativos o mixtos

En este sentido, se puede decir que el diseño cuantitativo, se centra en el análisis estadístico, matemático o numérico de los datos reunidos mediante encuestas, cuestionarios y sondeos, o mediante la manipulación de datos estadísticos preexistentes, utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis, mientras que el enfoque cualitativo, se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en el entorno, perciben subjetivamente su realidad, mediante técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales.

En cuanto al diseño mixto, Hernández, Fernández y Batista (2014) señalan lo siguiente:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 580)

De acuerdo a los diferentes diseños anteriormente mencionados, se puede relacionar que esta investigación está definida dentro del enfoque cuantitativo, es decir, se basará en una forma estructurada de recopilar y

analizar datos obtenidos de distintas fuentes, el análisis y la presentación de datos estadísticos, logrando una perspectiva más amplia, profunda e integral de la realidad que se estudia, por lo tanto los resultados debe ser demostrable por medios matemáticos y estadísticos.

Aunado a esto, a Neill & Cortez (2018: 69) expresan que “la investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos”. Se puede concluir que la presente investigación tendrá un enfoque positivista, enmarcado dentro del diseño cuantitativo, con procedimientos estructurados y sistémicos, donde se comprobará la hipótesis desde el punto de vista estadístico y matemático con énfasis en la búsqueda de la objetividad.

De acuerdo al diseño, la investigación requiere de uno o varios tipos de estrategias para la recolección de los datos que darán respuesta a la problemática planteada. Al respecto, Arias (2006: 26) señala que el diseño de la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”, en tal sentido se definirán cada uno de los mencionados tipos de investigación a fin de seleccionar el más idóneo para la investigación.

En tal sentido, Arias (2006), señala que “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. En tal sentido, la investigadora no enfocó su búsqueda en

fuentes documentales de otros autores, sino en información recolectada directamente del entorno donde surgió la problemática.

Aunado a esto, Arias (2006), señala que “la investigación experimental es un “proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente)”. En tal sentido, la investigadora enfocó su búsqueda en datos e información recolectada directamente de los sujetos investigados y en entorno donde surgió la problemática, sin alterar las condiciones, los procesos o variables.

Por otra parte, Arias (2012: 31) indica que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. En tal sentido, la investigadora enfocó su búsqueda en datos e información recolectada directamente de los sujetos investigados y en entorno donde surgió la problemática.

La presente investigación es de tipo de campo, aplicada, ya que busca generar conocimiento y soluciones a un problema específico en un contexto real. Además, es exploratoria, puesto que busca profundizar en la comprensión de un tema poco conocido o estudiado, como es la situación actual de la gestión financiera de proyectos en la empresa. La investigadora estudió, describió y analizó los datos, variables y fenómenos sociales directamente desde los sujetos investigados, en su entorno natural. Se aplicaron instrumentos de recolección de datos, analizando la problemática desde los procesos y procedimientos ya existentes en la organización y

población de estudio. Cabe destacar que la investigadora no influyó ni manipuló las variables ni los resultados obtenidos.

### **Población y muestra**

Según Arias (2012: 81) define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio.” En tal sentido, se puede inferir que la población es el universo, un conjunto de individuos que poseen unas características comunes, aspectos casos, definido, limitado y accesible o cohabitan en un mismo entorno, que formará el referente para la elección de la muestra, dichos individuos serán objeto de estudio o razonamiento estadístico, es por ello que es necesario seleccionar los sujetos caso de estudio que sea verdaderamente representativa de toda la población.

La gestión de proyectos en la empresa C.A. Cervecería Regional es muy amplia, existe una gran cantidad de personal administrativo de diferentes áreas de la organización, incluyendo Oficinas Corporativas, Planta Cagua, Planta Maracaibo y Centros de Distribución a nivel nacional, quienes tienen como responsabilidad o son colaboran en el desarrollo e implementación de los proyectos industriales y operativos, iniciativas comerciales, tecnológicas, administrativos, financieros y contables, entre otros.

En la presente investigación la población estará conformada por la totalidad del personal administrativo de diferentes áreas de la empresa C.A. Cervecería Regional, cuyas responsabilidades inciden en la postulación, conceptualización, toma de decisiones, gestión de recursos humanos, materiales y financieros, ejecución, desarrollo e implementación del

portafolio de proyectos industriales y operativos, los cuales se ejecutan directamente en Planta Cagua.

En este sentido, se tomó como población correspondiente a los dieciocho (18) empleados administrativos, con responsabilidades desde la alta gerencia, Direcciones, Gerentes, coordinadores, jefes y supervisores de áreas y obras, las cuales se enlistan a continuación, detallando el número de trabajadores por cada área de gestión

**Tabla 2.-** Población y muestra objeto de investigación

Área	Cargo	Cantidad de Trabajadores
VP Industrial	Vicepresidencias (1) Dirección de Elaboración (1) Gerencia de Cocimiento (1) Gerencia de Mantenimiento de Planta (3) Gerencia de Logística (1)	7
Dirección de Presupuesto	Gerencia de Presupuesto (1)	1
Dirección de Proyectos y Control de Gestión	Dirección de Control y Gestión de Proyectos (1) Gerente de Proyectos (1) Coordinadores de Proyectos (3)	5
Dirección de Ingeniería	Gerente de Instrumentación y Control (1) Ingeniero de Proyectos (4)	5
<b>Total</b>		<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Por otro lado, Hernández (2010: 173) definen la muestra como “un subgrupo de la población, del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.” En este orden de idea, se puede inferir, que la muestra es un número reducido y manejable de los individuos que poseen

aspectos o características comunes, representan la población y forman parte de ella.

Sin embargo, el autor Arias (2021: 82) afirma que: “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra.” Es decir, que si se tiene una población de estudio no es muy amplia, es manejable para efectos de estudio de la investigación, entonces no es necesario calcular la muestra.

Por anteriormente expuesto, siendo la población de la presente investigación un número finito, manejable y accesible en su totalidad, no es necesario realizar cálculo de muestra.

### **Técnica e Instrumento de recolección de datos**

Según el autor, Bavaresco (2006: 95), indica “la investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado”. En toda investigación la recolección de datos es un proceso de gran importancia, ya que busca reunir y medir la información obtenida de la población y muestra de estudio, de diferentes fuentes, permitiendo precisar los datos de interés sobre la problemática planteada.

Al respecto, el autor Arias (2006: 86), refiere que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información mediante la observación directa, la encuesta oral o escrita, el cuestionario, la entrevista, el análisis documental y el análisis de contenido entre otros”. Cada técnica de recolección de datos seleccionada por el

investigador, de acuerdo al enfoque o diseño de la investigación, posee a su vez un grupo de mecanismos palpables o medios materiales, orientada a la obtención de datos de forma directa o indirecta de en el entorno, sujetos o población de estudios.

En cuanto a la técnica del cuestionario, el autor Tamayo y Tamayo (2008: 124), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Es decir, el investigador formula preguntas basado en la problemática y el entrevistado o sujeto a estudio, las responde desde su perspectiva, experiencia o realidad.

Según Hernández-Sampieri (2008) los cuestionarios consisten en una serie de preguntas abiertas y/o cerradas respecto de una o más variables a medir y son probablemente el instrumento más utilizado para recolectar datos. En tal sentido, el investigador utilizará dicha técnica para la obtención de datos directamente de los sujetos o población de estudio, cuyas responsabilidades están relacionadas a la gestión financiera y toma de decisiones del portafolio de proyectos industriales y operativos.

En cuanto a la técnica de la observación, Zapata (2006: 145) indica que son “los procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular”. Es decir, la observación se fundamenta en un levantamiento de información como si el investigador solo fuese un espectador, sin poder manipular las

variables, los procesos o el entorno, solo visualizando el desenvolvimiento de los fenómenos o sujetos en su entorno natural. En tal sentido, Flores (2009):

La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma 'natural' de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan solo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica. (p.109)

De acuerdo a lo anteriormente citado, la técnica de la observación es una forma común y habitual e innata, que se usa para conocer, interpretar y aprender la realidad, técnica que constantemente se aplica en nuestra cotidianidad, forma parte del aprendizaje diario y permitirá focalizar la atención en aquello que se valora como información útil, necesaria y de calidad para esta investigación.

De acuerdo al enfoque o diseño de la investigación, cada técnica de recolección de datos posee a su vez un grupo de mecanismos palpables o medios materiales, orientada a la obtención de datos de forma directa o indirecta de en el entorno, sujetos o población de estudios, conocido como instrumentos.

Según Sabino (2007: 99) expresa que: “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. En este orden de idea, se puede inferir que los instrumentos de recolección de datos son los

instrumentos o recursos que permitirán extraer la información de los procesos, fenómenos y población investigada a fin de obtener resultados confiables, medibles y comparables (tendencias, referencias, conclusiones y posibles soluciones) a la problemática planteada.

De igual forma, Arias (2006: 91) señala que los instrumentos “son los materiales que se utilizan para recoger y almacenar la información, entre los que destacan los formatos de cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo, grabador, cámara fotográfica o de video entre otros”. De acuerdo a anteriormente evaluado, se puede inferir que para la presente investigación se utilizará como instrumentos el cuestionario y la guía de observación.

Según Campos y Lule (2012: 56), resaltan que “La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno”. En esta investigación se elaborará una estructura basada en una lista de indicadores, afirmaciones o preguntas, que oriente al investigador en los aspectos relevantes a observar.

De acuerdo con Bertram (2008), quien indica que “la escalas Likert son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional”. En esta investigación se elaborará una encuesta estructura, basada en preguntas, formuladas para valorar diferentes aspectos de la investigación, evaluar de forma objetiva la respuesta proporcionada y poder establecer generar un resumen estadístico comparativo, dicha encuesta se estructurará en base a una escala Likert.

## **Validez y confiabilidad del instrumento**

En cualquier investigación, es esencial que las fuentes de datos o información sean creíbles. Por lo tanto, una vez que se haya diseñado el instrumento, es importante validar su contenido y la confiabilidad de los resultados que generará. Según el autor Hidalgo (2005), la validez y confiabilidad son conceptos inherentes a la investigación que proporcionan exactitud y consistencia a los instrumentos y a la información recabada, permitiendo generalizar los hallazgos derivados del análisis de las variables en estudio.

La validez y confiabilidad de los instrumentos de medición se refieren a la evaluación numérica o estadística de los ítems establecidos para recolectar datos en la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez de un instrumento se refiere al grado real en que mide la variable a través de dicho instrumento. En otras palabras, el contenido, las preguntas o el esquema del instrumento deben ser valorados por expertos en áreas profesionales específicas para garantizar su efectividad y precisión en la búsqueda de respuestas a la problemática planteada.

Es fundamental que un instrumento de medición sea confiable y válido, de lo contrario, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio. En esta investigación, los instrumentos de recolección de datos serán revisados y validados por tres expertos: uno en metodología y dos en la especialidad de administración, mención finanzas.

La confiabilidad de un instrumento se determina mediante diversas técnicas y se refiere al grado en que su aplicación repetida produce resultados iguales en el mismo sujeto. Para valorar la confiabilidad de los

instrumentos, se utiliza el coeficiente de correlación, que oscila entre 0 y 1. La raíz cuadrada de este coeficiente proporciona la correlación entre los puntajes observados y los puntajes verdaderos del test, a lo cual se le conoce como índice de confiabilidad del instrumento.

En el proceso de validación y confiabilidad de los instrumentos, los tres expertos evaluarán diferentes aspectos preestablecidos, como redacción, coherencia, sintaxis y otros. Cada ítem será calificado con "1" si cumple con el aspecto señalado y "0" si no lo cumple. Estos resultados permitirán obtener un promedio de validez y confiabilidad por ítem y, a su vez, del instrumento en general.

En resumen, el proceso de validación y confiabilidad de los instrumentos busca garantizar la veracidad de los datos obtenidos en la investigación. Cuanto más cercano sea el promedio de validez y confiabilidad a 1, más preciso y veraz serán los resultados.

### **Coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach**

Según Cronbach (1951), "el alfa de Cronbach es un índice que mide la confiabilidad de tipo consistencia interna de una escala, evaluando la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados." En este sentido, el coeficiente alfa de Cronbach se presenta como una herramienta estadística esencial para valorar la calidad de los instrumentos de medición. Aunque las definiciones pueden variar ligeramente entre diferentes autores, el concepto central se mantiene: el alfa de Cronbach nos indica cuán efectivamente los ítems de una escala capturan un mismo constructo. Un alfa elevado sugiere que la escala es confiable y homogénea.

Para realizar el análisis de confiabilidad del instrumento de medición, se utilizó el método del "alfa de Cronbach", que mide la consistencia interna de un conjunto de ítems o preguntas dentro de un cuestionario o escala. Este coeficiente, comúnmente utilizado en investigaciones cuantitativas, varía entre 0 y 1., donde:

- Un valor cercano a 1 indica una alta consistencia interna entre los ítems, lo que sugiere que están midiendo el mismo constructo o concepto.
- Un valor cercano a 0 indica baja consistencia, lo que puede sugerir que los ítems no están correlacionados o bien que miden conceptos distintos.

**Tabla 3.-** Tabla de Consistencia interna del coeficiente de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Nivel o Rango del Criterio	
$\Omega \geq 0,9$	Excelente	Elevada
$0,8 \leq \Omega < 0,9$	Buena	Aceptable
$0,7 \leq \Omega < 0,8$	Aceptable	
$0,6 \leq \Omega < 0,7$	Cuestionable	Baja
$0,5 \leq \Omega < 0,6$	Pobre	
$0,5 < \Omega$	Inaceptable	Muy Baja

Fuente: La Autora (2024)

Para calcular el alpha de Cronbach, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\Omega = [k \div (k - 1)] \times [1 - (\sum s^2 \div S_T^2)]$$

Donde:

$\Omega$  = Coeficiente de Alpha de Cronbach

$k$  = es el número de ítems.

$S_T^2$  = Varianza promedio de la Suma de los ítems

$\sum s^2$  = Sumatoria del Total de las varianzas promedio de cada uno de los n ítems  
Luego de organizar la base de datos de resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de los 18 participantes, se aplicó la fórmula para el cálculo del resultado que se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,95; que de acuerdo al criterio de interpretación el resultado fue “Excelente” o “Elevada”

### **Técnicas de análisis de datos**

Las técnicas de recolección de datos, de acuerdo con la definición de Arias (2006: 146), son diferentes métodos utilizados para obtener información. El autor también menciona que los instrumentos son herramientas físicas utilizadas para recopilar y almacenar datos. Según Tamayo y Tamayo (2001: 114), la técnica de recolección de datos se refiere a los procedimientos, condiciones y ubicación donde se llevará a cabo dicha recopilación. En resumen, la técnica de recolección y análisis de datos implica que el investigador aplique procesos u operaciones a los datos con el objetivo de obtener resultados concretos que den respuesta a las preguntas planteadas en la investigación.

En este estudio en particular, se utilizarán cuadros o tablas estadísticas como técnica de análisis de datos. Estos cuadros son agrupaciones de los datos ordenados en filas y columnas, lo cual facilita la síntesis, comparación e interpretación de los resultados de las respuestas proporcionadas por los sujetos de estudio. De manera cualitativa, se podrán obtener conclusiones sobre los aspectos y tendencias relevantes. Además, se representarán estas estadísticas mediante diagramas o gráficos circulares.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El análisis e interpretación de los resultados según Hurtado (2010), son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos.

Al respecto Hernández (2010), define que el análisis de resultados es el punto en el que los aspectos identificados son investigados a fondo, reconociendo en ellos cada uno de los elementos implicados en el contexto del problema para convertirlos en información y conocimiento, en tal sentido, El análisis de resultados va más allá de simplemente relacionar información, involucra un proceso de investigación y comprensión que permite obtener una visión más completa y profunda de la realidad estudiada.

Este orden de ideas, en el siguiente capítulo se utilizaron técnicas estadísticas de análisis cuantitativo para analizar la información recopilada a través de los instrumentos aplicados, generando un proceso exhaustivo y detallado que busca dar sentido y significado a los datos obtenidos, reconociendo cada elemento implicado en el contexto del problema. A través de esta interpretación profunda, es posible transformar los datos proporcionados por la población a objeto de estudio, en conocimiento útil que pueda ser aplicado en la toma de decisiones y la resolución de problemas, y posteriormente comparar resultados, identificar las oportunidades de mejora, y emitir las conclusiones y recomendaciones correspondiente a cada caso.

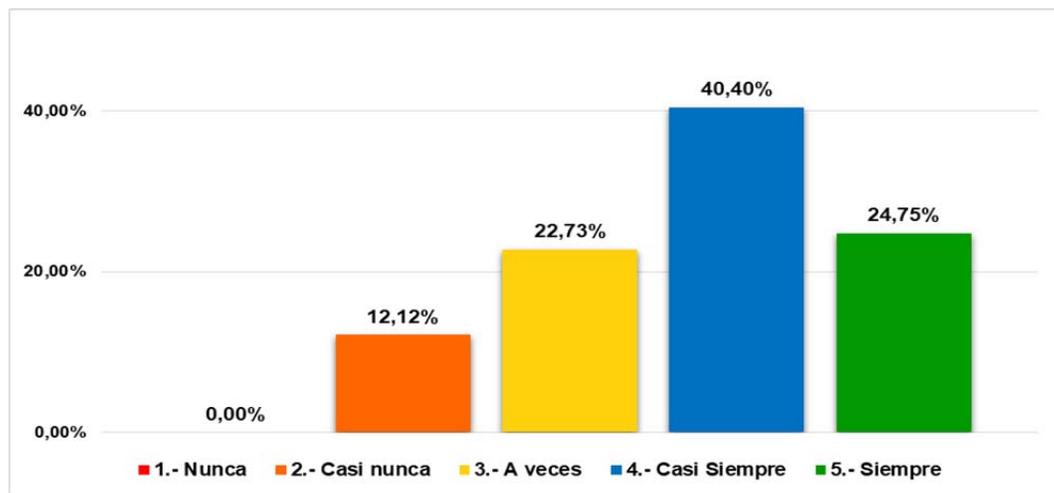
**Objetivo Específico 1:** Diagnosticar el proceso de gestión financiera del portafolio de proyectos operativos e industriales de C.A. Cervecería Regional.

**Tabla 4. Resultados de los datos obtenidos. Variable: Proceso de gestión financiera, Dimensión: Administrativa**

Ítem	1.- Nunca		2.- Casi nunca		3.- A veces		4.- C/S		5.- Siempre	
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%
1	0	0,00%	0	0,00%	6	33,33%	6	33,33%	6	33,33%
2	0	0,00%	4	22,22%	2	11,11%	8	44,44%	4	22,22%
3	0	0,00%	5	27,78%	2	11,11%	5	27,78%	6	33,33%
4	0	0,00%	0	0,00%	3	16,67%	5	27,78%	10	55,56%
5	0	0,00%	4	22,22%	1	5,56%	10	55,56%	3	16,67%
6	0	0,00%	0	0,00%	5	27,78%	10	55,56%	3	16,67%
7	0	0,00%	2	11,11%	6	33,33%	9	50,00%	1	5,56%
8	0	0,00%	3	16,67%	0	0,00%	10	55,56%	5	27,78%
9	0	0,00%	1	5,56%	6	33,33%	10	55,56%	1	5,56%
10	0	0,00%	1	5,56%	8	44,44%	4	22,22%	5	27,78%
11	0	0,00%	4	22,22%	6	33,33%	3	16,67%	5	27,78%
<b>Total</b>		<b>0,00%</b>		<b>12,12%</b>		<b>22,73%</b>		<b>40,40%</b>		<b>24,75%</b>

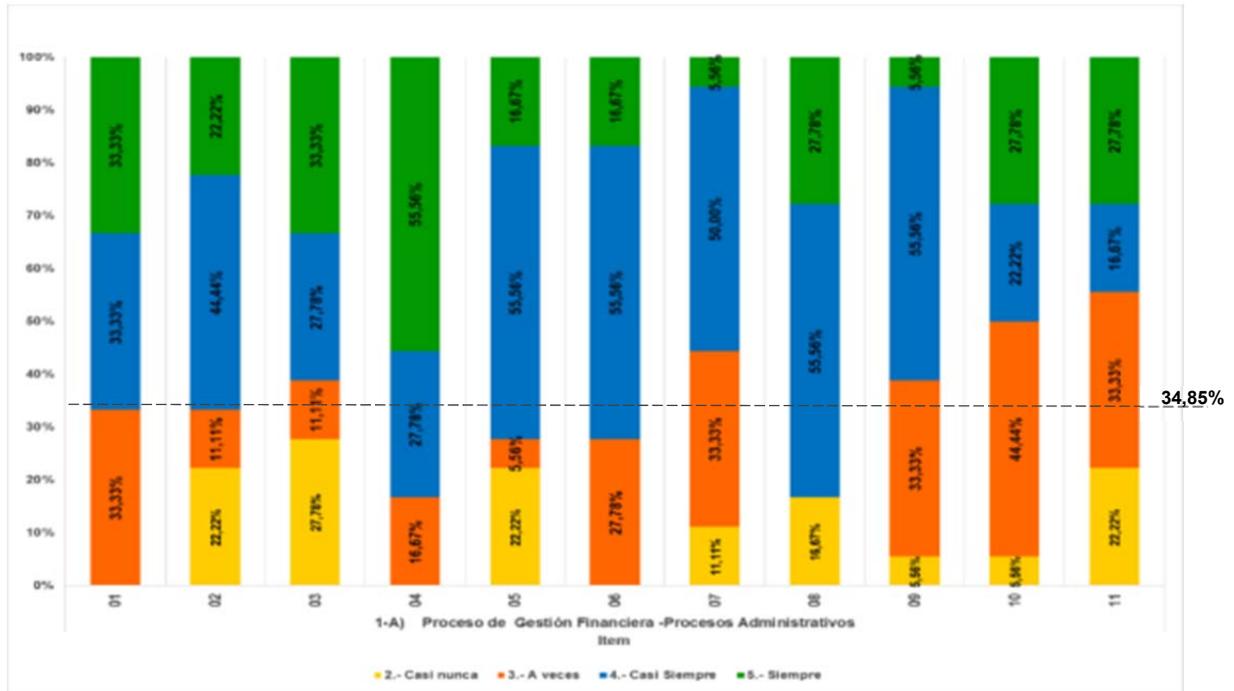
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del cuestionario (2024)

**Gráfico 1. Proceso de gestión financiera, dimensión administrativa**



Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 2. Proceso de gestión financiera por Ítem, dimensión administrativa**



Fuente: Elaboración propia (2024)

**Análisis de los resultados:**

Los resultados del cuestionario reflejan una diversidad de percepciones entre los trabajadores de alto nivel sobre el proceso administrativo de gestión financiera en el portafolio de proyectos de inversión. A continuación se presenta un análisis general basado en las respuestas proporcionadas por los encuestados.

Con respecto a la gestión financiera, indicador procesos administrativos, el 24,75% de los miembros de la organización indicó que estas afirmaciones se

cumplen invariablemente, lo que sugiere una percepción generalizada de que el proceso administrativo de gestión financiera en el portafolio de proyectos de inversión se lleva a cabo de manera efectiva y consistente; y el 40,40% indicó que estas afirmaciones se cumplen de manera constante en la empresa. Estos resultados positivos pueden reflejar prácticas sólidas y eficientes de la gestión financiera.

Sin embargo el resto de los miembros, que en conjunto representan 34,85% señalaron que dicha gestión se cumple ocasionalmente o no se cumplen con frecuencia, esto sugiere que hay aspectos del proceso administrativos de la gestión financiera que requieren mayor consistencia o atención para garantizar su correcta ejecución, destacando oportunidades de mejora en: la asignación de recursos financieros de manera eficiente, el establecimiento de presupuesto detallado, las políticas financieras, las acciones evaluativas para monitorear el desempeño financiero, la evaluación de riesgos, proyecciones financieras y las ejecución de auditorías financieras, como acción evaluativa para asegurar la integridad de la información financiera de los proyectos.

El análisis de los resultados del cuestionario revela una diversidad de percepciones entre la población objetivo (de nivel alto y medio) acerca de la gestión financiera en el portafolio de proyectos de inversión. Mientras que algunos consideran que se cumplen efectivamente, una parte significativa identifica áreas de mejora en cuanto a la consistencia y atención en el proceso administrativo de gestión financiera. Estas discrepancias resaltan la importancia de implementar acciones correctivas y fortalecer las prácticas para garantizar una gestión financiera eficiente y efectiva en la organización.

En este contexto, la propuesta de Deming (1986) sobre un ciclo de mejora continua en la calidad de los procesos, que consta de los pasos de Planificar, Hacer, Actuar y Verificar, puede ser aplicado en procesos y proyectos de las organizaciones para impulsar mejoras constantes en la calidad. Este ciclo, presente también en la metodología de gestión de proyectos PMI, ya implementada en el caso de estudio, ofrece un marco sólido para fomentar la mejora continua en la gestión financiera de proyectos.

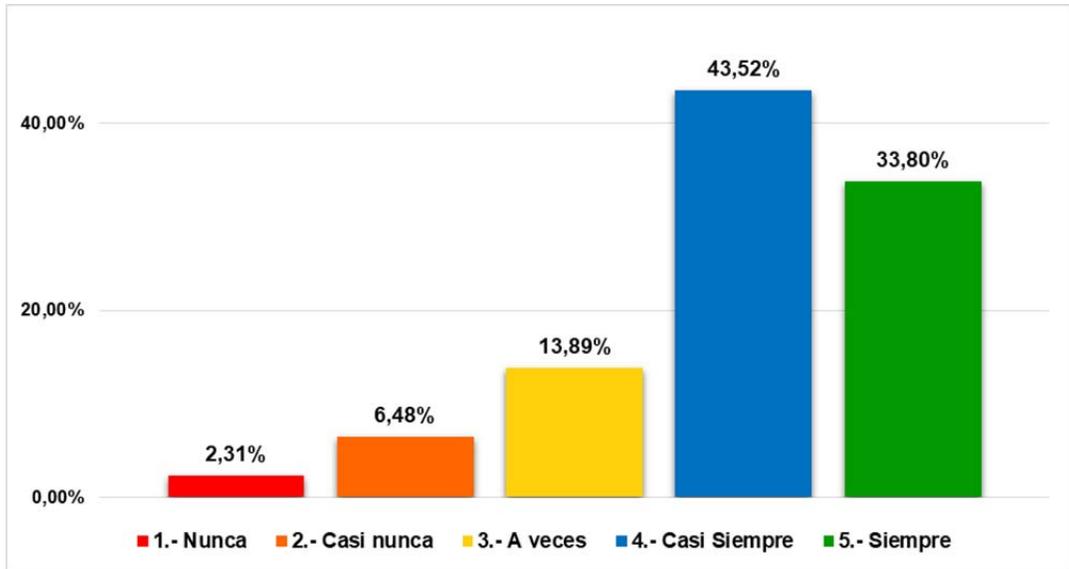
Al fortalecer los controles internos a través de estándares, buenas prácticas y herramientas, se establece un marco de referencia robusto para implementar acciones correctivas y mejorar las prácticas financieras en las organizaciones. La adopción de estos principios y metodologías no solo contribuye a una gestión financiera más eficiente y efectiva en los proyectos, sino que también se traduce en un mejor desempeño financiero general y en el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo.

**Tabla 5. Resultados de los datos obtenidos. Variable: Proceso de gestión financiera, Dimensión: Operativa**

Indicador: Proceso de gestión financiera – Operativa										
Ítem	1.- Nunca		2.- Casi nunca		3.- A veces		4.- Casi Siempre		5.- Siempre	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12		0,00 %	3	16,67 %	5	27,78 %	6	33,33 %	4	22,22 %
13	2	11,1 1%	1	5,56%	4	22,22 %	10	55,56 %	1	5,56%
14		0,00 %		0,00%		0,00%	8	44,44 %	10	55,56 %
15		0,00 %		0,00%	2	11,11 %	9	50,00 %	7	38,89 %
16		0,00 %		0,00%	1	5,56%	6	33,33 %	11	61,11 %
17		0,00 %		0,00%	3	16,67 %	7	38,89 %	8	44,44 %
18		0,00 %	1	5,56%	1	5,56%	6	33,33 %	10	55,56 %
19		0,00 %	2	11,11 %		0,00%	11	61,11 %	5	27,78 %
20		0,00 %	2	11,11 %	5	27,78 %	9	50,00 %	2	11,11 %
21	2	11,1 1%	1	5,56%	5	27,78 %	9	50,00 %	1	5,56%
22		0,00 %	2	11,11 %	2	11,11 %	7	38,89 %	7	38,89 %
23	1	5,56 %	2	11,11 %	2	11,11 %	6	33,33 %	7	38,89 %
<b>Tot al</b>		<b>2,31 %</b>		<b>6,48%</b>		<b>13,89 %</b>		<b>43,52 %</b>		<b>33,80 %</b>

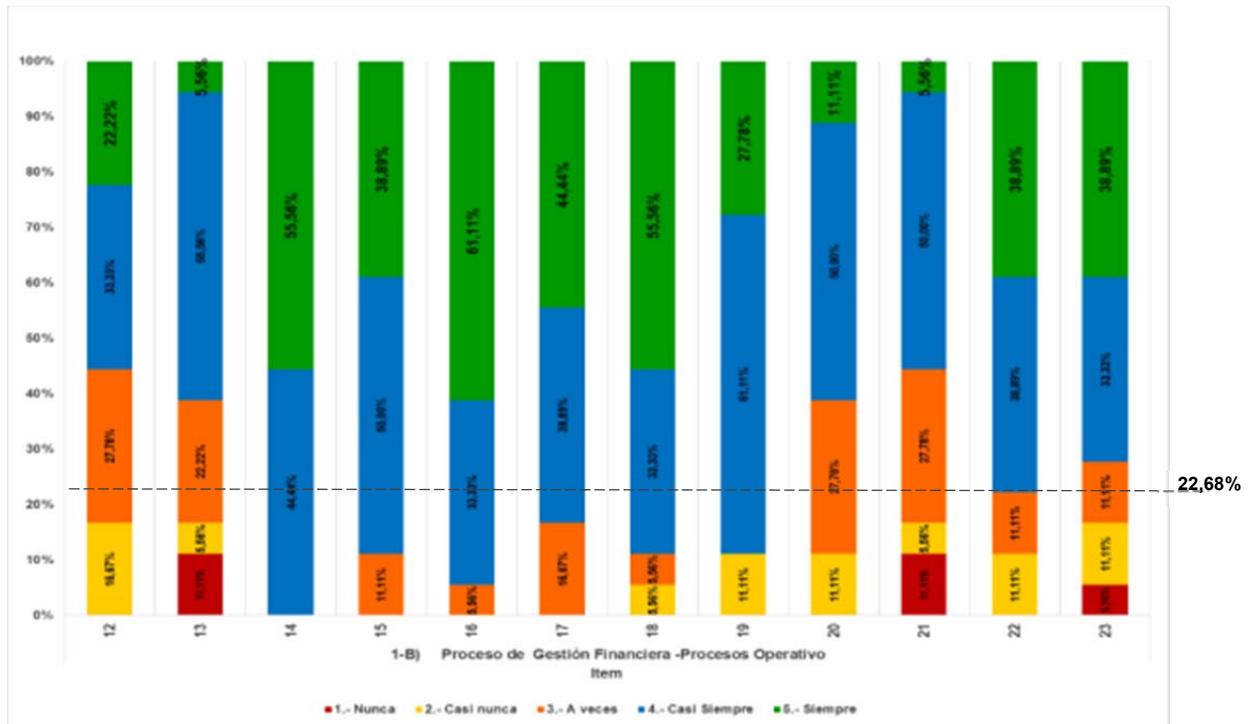
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del cuestionario (2024)

**Grafico 3. Proceso de gestión financiera, dimensión operativa**



Fuente: Elaboración propia (2024)

**Grafico 4. Proceso de gestión financiera por Ítem, dimensión operativa**



Fuente: Elaboración propia (2024)

### **Análisis de los resultados:**

Los resultados del cuestionario reflejan diferentes percepciones entre la población estudiada sobre el proceso operativo de gestión financiera en el portafolio de proyectos de inversión. A continuación se presenta un análisis general basado en las respuestas proporcionadas:

Con respecto a la gestión financiera, indicador procesos operativos, el 33,80% de los miembros de la organización indicó que estas afirmaciones se cumplen invariablemente, lo que sugiere una percepción generalizada de que el proceso de las áreas operativas en cuanto a gestión financiera en el portafolio de proyectos de inversión se lleva a cabo de manera efectiva y consistente; y el 43,52% indicó que estas afirmaciones se cumplen de manera constante en la empresa. Estos resultados agrupados son 77,32% que representa positivamente la ejecución de prácticas sólidas y eficientes de la gestión financiera en los procesos operativos.

Sin embargo el resto de los miembros, que en conjunto representan el 22,69% señalaron que dicha gestión se cumple ocasionalmente o no se cumplen con frecuencia, se puede asegurar que se realizan análisis de viabilidad financiera detallados antes de aprobar la inclusión de nuevos proyectos en el portafolio, el establecimiento de métricas financieras específicas para evaluar el desempeño de cada iniciativa en términos de rentabilidad, todas estas pero con oportunidades de mejoras. Sin embargo, en cuanto al análisis de las cotizaciones, existe variación en cuanto a esta afirmación.

En relación a la generación oportuna de presupuestos para apoyar la toma de decisiones, las respuestas muestran que no se realiza de forma constante. Además, se observa que la gestión financiera contempla en cierta medida el retorno de inversión, los costos asociados a los proyectos, y la

asignación estratégica de recursos financieros en el portafolio de proyectos operativos.

A pesar de que la mayoría de los miembros de la organización perciben que el proceso operativo de gestión financiera en el portafolio de proyectos de inversión se lleva a cabo de manera efectiva y consistente, existe un porcentaje significativo que indica que aún hay áreas que necesitan mejorar. Es reiterante la necesidad de implementar acciones correctivas y fortalecer las prácticas para garantizar una gestión financiera eficiente y efectiva en la organización y mantener altos estándares de desempeño financiero en el futuro, basándose en teorías de mejoras continúa, ciclo de Deming, la metodología PMI anteriormente mencionadas.

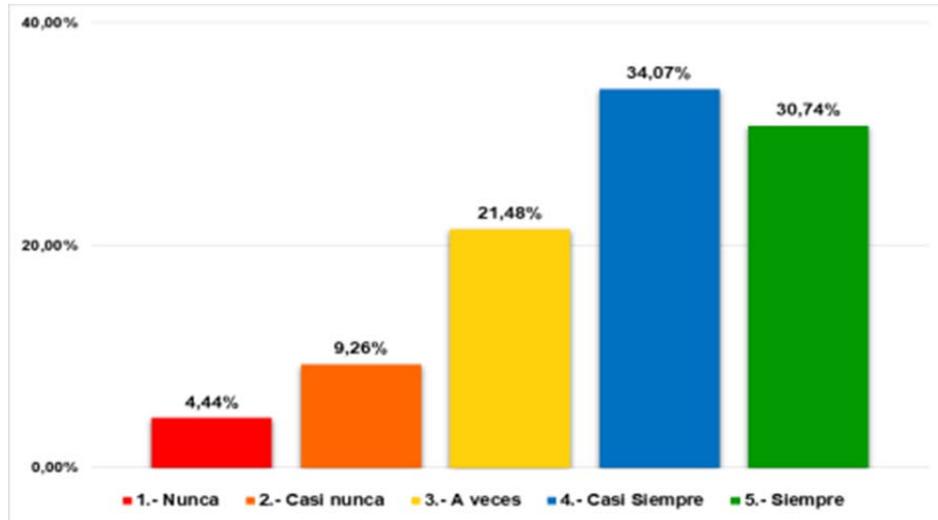
**Objetivo Especifico 2:** Describir la toma de decisiones en cuanto a los proyectos operativos de la empresa objeto de estudio.

**Tabla 6. Resultados de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a la población objeto de estudio. Variable: Toma de decisiones**

Indicador: Toma de decisiones										
Ítem	1.- Nunca		2.- Casi nunca		3.- A veces		4.- Casi Siempre		5.- Siempre	
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
1		0,00%		0,00%	5	27,78%	3	16,67%	10	55,56%
2		0,00%		0,00%		0,00%	8	44,44%	10	55,56%
3		0,00%	1	5,56%		0,00%	3	16,67%	14	77,78%
4	1	5,56%	4	22,22%	3	16,67%	7	38,89%	3	16,67%
5		0,00%	2	11,11%	3	16,67%	8	44,44%	5	27,78%
6	2	11,11%		0,00%	8	44,44%	5	27,78%	3	16,67%
7		0,00%	2	11,11%	7	38,89%	7	38,89%	2	11,11%
8		0,00%	2	11,11%	2	11,11%	6	33,33%	8	44,44%
9		0,00%	2	11,11%	3	16,67%	6	33,33%	7	38,89%
10	2	11,11%	2	11,11%		0,00%	11	61,11%	3	16,67%
11	1	5,56%	3	16,67%	4	22,22%	7	38,89%	3	16,67%
12	4	22,22%	1	5,56%	5	27,78%	3	16,67%	5	27,78%
13	2	11,11%	4	22,22%	8	44,44%	2	11,11%	2	11,11%
14		0,00%	1	5,56%	5	27,78%	8	44,44%	4	22,22%
15		0,00%	1	5,56%	5	27,78%	8	44,44%	4	22,22%
<b>Total</b>		<b>4,44%</b>		<b>9,26%</b>		<b>21,48%</b>		<b>34,07%</b>		<b>30,74%</b>

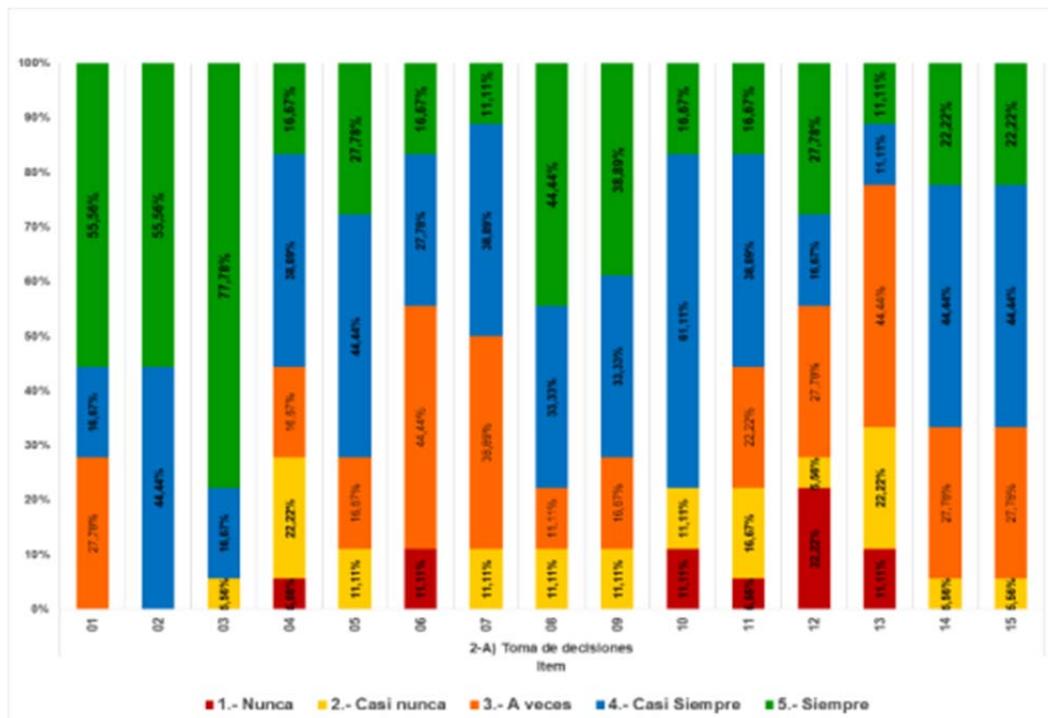
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del cuestionario (2024)

**Gráfico 5. Toma decisiones de los proyectos operativos**



Fuente: Elaboración propia (2024)

**Gráfico 6. Toma decisiones de los proyectos operativos por Ítem**



Fuente: Elaboración propia (2024)

### **Análisis de los resultados:**

Los resultados del cuestionario reflejan diferentes apreciaciones entre la población estudiada sobre el proceso toma de decisiones en el portafolio de proyectos de inversión. A continuación se presenta un análisis general basado en las respuestas proporcionadas:

Con respecto a la toma de decisiones en los proyectos operativos, el 30,74% de los miembros de la organización indicó que estas afirmaciones son acertadas invariablemente, lo que sugiere una percepción generalizada de que el proceso se lleva a cabo de manera efectiva y consistente; y el 34,07% indicó que estas afirmaciones se cumplen de manera constante en la empresa.

Estos resultados agrupados son 64,81% que representa positivamente la ejecución de prácticas sólidas y eficientes en cuanto a la toma de decisiones y los procesos de gestión financiera en el portafolio de proyectos. Se observa que el comité de inversión, toma decisiones de inclusión de proyectos en el portafolio de manera frecuente, considerando aspectos como las necesidades operativas y financieras.

Sin embargo el resto de los miembros, que en conjunto representan el 35,19% señalaron que dicha gestión se cumple ocasionalmente o no se cumplen con frecuencia, existen áreas de oportunidad en cuanto a la distribución equitativa del presupuesto de inversión entre los proyectos, el potencial de innovación, el retorno de inversión, la colaboración en la aprobación de proyectos y la consideración del financiamiento para los mismos.

**Objetivo Especifico 3.-** Determinar la perspectiva de la gerencia en cuanto al portafolio de proyectos y atención de necesidades imprevistas de C.A. Cervecería Regional.

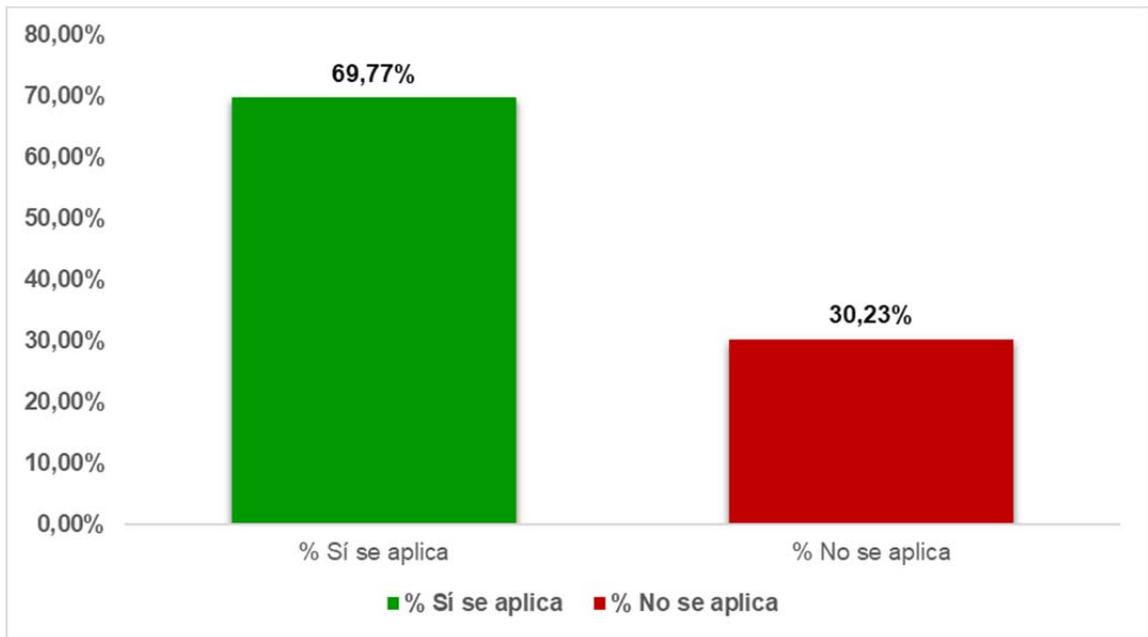
Para este objetivo se aplicó una lista de verificación de 43 afirmaciones basada en las buenas prácticas de comité de inversiones, y se evaluó a través de la observación el proceso preparación, priorización, toma de decisiones y control y seguimiento, en sesión de comité de mensual que se realiza en la empresa objeto a estudio.

**Tabla 7. Resultados de los datos obtenidos la lista de verificación – observación del comité de inversión. Variable: Perspectiva Gerencial**

Ítem	Aspecto Evaluado	Sí se aplica			No se aplica			Total Ítem	
		f	% Asp.	% Total	f	% Asp	% Total	F	%
1-10	Preparación Previa a la Sesiones del Comité	6	60,00%	13,95%	4	40,00%	9,30%	10	23,26%
11-33	Priorización de inversiones y Toma de decisiones	16	69,57%	37,21%	7	30,43%	16,28%	23	53,49%
34-43	Control y Seguimiento	8	80,00%	18,60%	2	20,00%	4,65%	10	23,26%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>69,77%</b>	<b>69,77%</b>	<b>13</b>	<b>30,23%</b>	<b>30,23%</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **Grafico 7. Perspectiva Gerencia del portafolio de proyectos de inversión y atención de imprevistos**



Fuente: Elaboración propia (2024)

#### **Análisis de los resultados:**

La gestión eficiente de un portafolio de proyectos de inversión es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. En este sentido, se ha observado que, a pesar de que se implementa un 69,77% de los elementos clave en el proceso de solicitud de inversión, persisten deficiencias importantes en aspectos como la preparación previa, priorización y toma de decisiones. Estas falencias se agravan por la rigidez del proceso, que limita la atención a imprevistos y reduce la agilidad requerida en un entorno dinámico.

Cabe destacar que el análisis de la solicitud de inversión, es el que actualmente incluye una descripción adecuada de los problemas, objetivos y alcances. Esto apunta que se están aplicando principios de gestión basada en valor (VB), al justificar las inversiones a partir de análisis de necesidades y factibilidad. Sin embargo, la falta de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito de los proyectos, lo que constituye una brecha crítica en la gestión. Sin estos KPIs, resulta complicado medir costos, plazos y resultados, lo que va en contradicción con el enfoque del Balanced Scorecard, que propone un marco de medición integral que equilibra indicadores financieros y no financieros.

Asimismo, se ha observado que el 30,23% de los aspectos de gestión no cumplen con las buenas prácticas en la gestión de inversiones. La clasificación de las inversiones y la elaboración de planes de implementación detallados son prácticas necesarias para realizar un seguimiento efectivo y evaluar el progreso de los proyectos. La falta de estos elementos podría impactar negativamente la ejecución y, en última instancia, afectar la consecución de los objetivos estratégicos.

Para fortalecer la toma de decisiones, es recomendable llevar a cabo auditorías internas y externas periódicas. Estas auditorías no solo proporcionan una evaluación objetiva del proceso de gestión de inversiones, sino que también ayudan a establecer límites en la exposición al riesgo, un aspecto crucial en la Valor del Dinero en el Tiempo (VDT). Al considerar el tiempo como un factor crítico, asegurar que los rendimientos de las inversiones sean evaluados y optimizados a lo largo de su ciclo de vida se vuelve indispensable.

Adicionalmente, la Teoría Moderna de Portafolios (MPT), resalta que el retorno de un portafolio de inversiones no depende únicamente del rendimiento de activos individuales, sino también de la correlación entre ellos. En el contexto de este análisis, un enfoque más colaborativo en la gestión del portafolio de proyectos podría resultar en mayores beneficios al identificar inversiones interconectadas que refuercen la sinergia. El comité de inversión tiene la oportunidad de aplicar la MPT para construir un portafolio diversificado de proyectos, reduciendo riesgos y maximizando el retorno esperado a través de decisiones de inversión informadas. Esta estrategia no solo mejora la gestión financiera, sino que también posiciona a la organización de manera más sólida frente a los desafíos económicos.

En definitiva, es crucial abordar las deficiencias actuales en la gestión de proyectos de inversión mediante la integración de teorías y metodologías reconocidas. Esto permitirá no solo una mejora en la eficiencia organizativa, sino también una capacidad fortalecida para adaptar y responder a un entorno en constante cambio.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

#### Conclusiones

1. En cuanto al proceso de gestión financiera del portafolio de proyectos operativos e industriales, se concluye lo siguiente:
  - “La empresa tiene unas buenas prácticas en cuanto a una buena planificación financiera y gestión financiera, ya que la mayoría de las respuestas indican que se establecen metas claras para los proyectos operativos, pero existen áreas que podrían fortalecerse para lograr una gestión financiera más eficiente y efectiva. Hay áreas de oportunidad en cuanto a la asignación eficiente de recursos financieros entre las diferentes iniciativas y en la alineación de los presupuestos con los objetivos financieros globales.
  - Además, la evaluación regular de fuentes de financiamiento y la realización de evaluaciones de riesgos financieros para cada proyecto antes de su aprobación son aspectos que podrían mejorar.
  - La evaluación de riesgos financieros y la auditoría financiera son aspectos clave que podrían aportar mayor transparencia y seguridad en la gestión financiera de la empresa.
  - Es importante que la empresa continúe evaluando y ajustando sus procesos de planificación financiera para mejorar su desempeño y maximizar el retorno de sus proyectos.
2. Con respecto a la toma de decisiones de los proyectos operativos de la empresa estudiada, se concluye lo siguiente:

- Es fundamental asegurar que se realicen análisis detallados de viabilidad financiera, se establezcan métricas financieras específicas para evaluar el desempeño de los proyectos, y se generen presupuestos de manera oportuna.
  - Asimismo, es importante que la gestión financiera considere de manera más profunda el retorno de inversión, los costos asociados a los proyectos, y la asignación estratégica de recursos financieros en el portafolio de proyectos operativos para garantizar una toma de decisiones informada y eficiente.
  - Es positivo que el comité de inversión se encargue de analizar y tomar decisiones sobre los proyectos a incluir en el portafolio, considerando aspectos clave como la rentabilidad, la innovación y las necesidades operativas.
  - Es necesario mejorar en la distribución equitativa de los recursos entre los distintos proyectos, así como en la colaboración y comunicación al momento de la toma de decisiones.
3. En cuanto a la perspectiva de la gerencia en cuanto al portafolio de proyectos y atención de necesidades imprevistas, se concluye lo siguiente:
- La búsqueda activa de financiamiento y la proyección precisa de costos totales debe ser una prioridad para asegurar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos en el portafolio.
  - Se puede concluir que el proceso de solicitud de inversión en la organización presenta una mezcla de aspectos positivos y negativos. Aunque se cumplen ciertas prácticas recomendadas, como la presentación de la problemática y la evaluación de la factibilidad de los proyectos, existen aspectos fundamentales que requieren mejoras.

La falta de indicadores de desempeño, la clasificación inadecuada de las inversiones y la ausencia de planes de implementación detallados son puntos críticos a abordar.

En términos generales, aunque la empresa C.A. Cervecería Regional demuestra una gestión financiera de proyectos que se alinea con buenas prácticas, como las establecidas en el PMBOK, la MPT y el PMI, aún persisten oportunidades de mejora que, si se abordan de manera efectiva, pueden optimizar significativamente su rendimiento. Es imperativo enfocar la asignación de recursos financieros utilizando un enfoque que integre el valor del dinero en el tiempo y el análisis de valor ganado, asegurando que cada proyecto esté alineado con los objetivos estratégicos globales de la organización.

La implementación de evaluaciones de riesgo financiero más sistemáticas y la creación de métricas específicas de rendimiento, tales como el retorno de la inversión, facilitarán una toma de decisiones más informada y estratégica. Además, es crucial promover una distribución equitativa de recursos, garantizando que las decisiones se basen en un análisis riguroso de costos y beneficios. Fomentar una comunicación abierta y colaboración entre los distintos actores involucrados en el proceso de toma de decisiones no solo fortalecerá la gestión financiera, sino que también contribuirá al éxito a largo plazo de los proyectos. En definitiva, al seguir revisando y ajustando los procesos de planificación financiera, la empresa podrá maximizar el retorno de sus inversiones y consolidar una gestión financiera sólida y transparente, en línea con las mejores prácticas del sector.

## Recomendaciones

Las recomendaciones presentadas se basan en diversas teorías y metodologías de gestión financiera y de proyectos con el fin de optimizar la toma de decisiones y mejorar el desempeño de inversiones operativas e industriales, tales como la Gestión de Portafolios de Proyectos (PMI), La Teoría de las Restricciones (TOC), El Balanced Scorecard (BSC), La Gestión Basada en Valor (VB) y el Valor del Dinero en el Tiempo (VDT) y la Teoría Moderna de Portafolios (MPT). Estas teorías en conjunto, apuntan a fortalecer la evaluación de riesgos financieros, establecer presupuestos detallados, incorporar indicadores clave de desempeño y mantener una visión equilibrada entre indicadores financieros y no financieros y ofrecen un enfoque integral para mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones en proyectos de inversiones operativos e industriales:

- Definir claramente los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa, alineando las decisiones financieras y de inversión con la visión estratégica global.
- Mejorar y fortalecer la coherencia y claridad en la planificación financiera para todos los proyectos operativos, asegurando que se establezcan metas claras y alcanzables.
- Fortalecer la evaluación de riesgos financieros para cada proyecto antes de su aprobación, así como la realización de auditorías financieras periódicas para asegurar la integridad de la información financiera.
- Establecer acciones evaluativas para monitorear de forma continua el desempeño financiero del portafolio de proyectos operativos.
- Fortalecer los análisis de viabilidad financiera y establecer métricas financieras específicas para evaluar el desempeño de cada proyecto en términos de rentabilidad.

- Reforzar la gestión financiera para asegurar la equidad en la asignación y considerar el retorno de inversión, los costos asociados a los proyectos, rentabilidad, y la asignación adecuada de recursos financieros en el portafolio de proyectos operativos y las prioridades estratégicas de la organización.
- Continuar con la práctica de análisis de cotizaciones y con la convocatoria para el proceso de licitación de proyectos para asegurar la transparencia y eficacia en la gestión financiera.
- Fomentar la colaboración y comunicación interdepartamental en el comité de inversión, asegurando que las decisiones sean tomadas de manera consensuada y considerando las distintas perspectivas.
- Establecer un proceso claro y eficiente para la búsqueda y obtención de financiamiento para los proyectos, así como para el seguimiento y control de los desembolsos conforme a la planificación financiera aprobada.
- Documentar, estandarizar y masificar el proceso de solicitud de aprobación a través del comité de inversión, así como los procedimientos relacionados a gestión de proyectos.
- Incorporar indicadores clave de desempeño que permitan medir el éxito de los proyectos.
- Clasificar las inversiones según diferentes criterios, como tipo, tiempo e impacto, para facilitar su seguimiento y evaluación.
- Exigir planes de implementación detallados para todas las solicitudes de proyectos inversiones operativas, definiendo responsabilidades, plazos e hitos de seguimiento.
- Revisar periódicamente la cartera de inversiones para ajustar la asignación de recursos según las necesidades y prioridades de la organización.

- Promover la participación activa de los miembros del comité de inversión en la toma de decisiones y garantizar una ejecución eficiente y continua de los proyectos.
- Reforzar la elaboración de proyecciones financieras precisas y actualizadas tanto a corto como a largo plazo para respaldar la toma de decisiones estratégicas.
- Fortalecer la comunicación y coordinación interdepartamental para garantizar que los presupuestos asignados a cada área se alineen efectivamente con los objetivos financieros globales de la empresa
- Continuar con la práctica de establecer presupuestos detallados para cada proyecto, garantizando una distribución eficiente de los recursos y una gestión financiera efectiva.
- Realizar un análisis detallado de los estados financieros riguroso, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan influir en la toma de decisiones de inversión.
- Fortalecer el proceso de seguimiento y control de los proyectos aprobados por el comité de inversión, con revisiones periódicas de los avances financieros y operativos para asegurar la rentabilidad y éxito de cada iniciativa.
- Utilizar herramientas tecnológicas especializadas que permitan automatizar la gestión financiera y presupuestaria para agilizar el análisis, seguimiento y control de los recursos financieros asignados a los proyectos. Esto permitirá una toma de decisiones más eficiente y precisa.
- Implementación de un sistema de evaluación de proyectos que incluya indicadores financieros clave, como el Valor Ganado, ROI, el VAN y el TIR, para asegurar la viabilidad financiera de cada proyecto antes de ser presentado al comité de inversión.

- Definir métricas financieras clave para cada proyecto, que permitan medir el retorno de inversión, rentabilidad, costos asociados y eficiencia en la asignación de recursos. Estos indicadores serán fundamentales para evaluar el desempeño de los proyectos y tomar decisiones informadas.
- Mantener un seguimiento continuo de la evolución de los proyectos en marcha, identificando desviaciones y tomando medidas correctivas de manera oportuna para garantizar su éxito.
- Promover la cultura de la mejora continua en la gestión financiera y la toma de decisiones, fomentando la capacitación y la actualización constante del personal involucrado en estos procesos

Ambos aspectos, tanto la gestión financiera y la correcta toma de decisiones en el comité de inversión, son fundamentales para el éxito de cualquier organización, ya que garantizan que los recursos se utilicen de manera eficiente y se maximicen los retornos en un entorno de riesgos controlados. Mantener una buena gestión financiera y un comité de inversión activo contribuye a la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de la empresa. Sin embargo, en la organización que ha sido objeto de estudio, se requiere integrar la planificación de proyectos, el análisis de riesgos, la priorización de inversiones a través de un sistema de valoración y clasificación robusto como un filtro, paso previo o requisito indispensable antes de ser llevado al comité de inversión.

De aplicar dichas recomendaciones de manera integral y sistemática, la empresa podrá fortalecer su gestión financiera, mejorar la toma de decisiones en el comité mensual de inversión y asegurar la exitosa ejecución de todos los proyectos de inversión industrial, productiva y operativa. Es crucial abordar las áreas de mejora identificadas, implementar acciones

correctivas y preventivas a fin de promover una mayor eficiencia, transparencia y alineación con los objetivos estratégicos, mejorar la comunicación interna y fortalecer los procesos de planificación financiera para impulsar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos de inversión.

## REFERENCIAS

- Ameijide L. (2016). **Gestión de proyectos según el PMI**. Universidad Abierta de Catalunya. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/DIA3e>. Consulta: 2021, Diciembre
- Arias (2006). **Conocimiento Científico y su Esquema de Elaboración**. Documento en línea. Disponible en <https://www.metodologia.com>. Consulta: 2021, Noviembre
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica**. (6ª edición). Caracas. Editorial Episteme, C.A
- Arcia D. (2018). **La Planificación y control financiero para la toma de decisiones en las empresas manufactureras**. Universidad de Carabobo Núcleo La Morita. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/Hxit5>, Consulta: 2021, Noviembre
- Bolten S., (2006) **Administración Financiera**, Editorial Limusa. Edit. Ciencia y Tecnología
- Borjas, N. (2024). **“Modelo de gestión 4.0 para la ejecución de Proyectos en la Industria Petrolera”**. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Documento en línea. Disponible en <https://www.urbe.edu/Indexof/tesispub/0109915>. Consulta: 2024, Junio
- Bustos, C. (2022). **Diseño de un sistema de gestión de proyectos financiados por Mineduc**: Universidad de Chile. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/FLGju>. Consulta: 2024, Junio
- C.A. Cervecería Regional (2018). **Guía Metodológica de Gestión de Proyectos**. Consulta: 2021, Noviembre
- Carrillo G. (2015). **La Gestión financiera y la liquidez de la empresa “Azulejos Pelileo”**. Universidad de Carabobo Núcleo La Morita. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/jcW2v>. Consulta: 2021, Mayo

- Chiavenato, I. (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma Edición. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. Venezuela.
- Cisneros. R. (2014). **Control de gestión para la optimización del manejo presupuestario en el sector público. Estudio de caso: “Alcaldía del Municipio Bolívar” estado Aragua** - Universidad de Carabobo Núcleo La Morita. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/UFLKZ>. Consulta: 2021, Junio
- D’Amato, F. (2015). **Planificación estratégica presupuestaria para entes descentralizados con fines empresariales. Sector construcción Gobernación del estado Aragua**. Universidad de Carabobo Núcleo La Morita. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/BYJQi>. Consulta: 2021, Junio.
- Franco, Y. (2011) **Tesis de Investigación**. Marco Metodológico. Venezuela. Documento en línea. Disponible: <https://t.ly/jSJMh>, Consulta: 2022, Julio
- Fred. D. (1992). **La Gerencia Estratégica**. Legis Fondo Editorial. Bogotá, Colombia
- Guillén, A. (2023). **Propuesta de un Modelo de Gestión para la Administración de Proyectos Caso: Empresa de diseño y construcción**. Universidad de Carabobo Núcleo Bárbula. Documento en línea. Disponible en <https://rb.gy/xsm1c2>. Consulta: 2024, Julio.
- Guerrero G. (2003). **Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización**. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales no. 21. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/xLzJo>, Consulta: 2021, Mayo
- Hanni, A., & Aguilar, L. (2017). **Prácticas de contabilidad**. Grupo Editorial Patria.
- Koontz, H. (2005). **Administración, una perspectiva global (7ª Ed.)**. México. Mc-Graw Hill. 6.

- Letty H. (2020). **La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras.** Documento en línea. Disponible en <https://t.ly/rWVOu>, Consulta: 2021, Diciembre
- Manco R. (2016). **La administración financiera y la optimización en la empresa de servicio Metalmecánica F. y D. Metálicas S.A.C., lima 2018.** Universidad de Peruana de las Américas. Documento en línea. Disponible en <https://t.ly/r1b9k>, Consulta: 2021, Noviembre
- Martínez C. (2003). **La globalización y la gestión financiera internacional** - Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales. no. 21. Documento en línea. Disponible en <https://t.ly/9XKn0>, Consulta: 2021, Mayo
- Navarrete A. (2017). **Estrategias financieras para la toma de decisiones en las pymes del sector textil.** Universidad de Carabobo Núcleo La Morita. Documento en línea. Disponible en <https://t.ly/FzJpy>, Consulta: 2021, Noviembre
- Neill D. & Cortez L. (2018). **Procesos y Fundamentos de la investigación científica.** Universidad Técnica de Machala, Libro en línea. Disponible en <https://rb.gy/9muruh>, Editorial Utmach. Ecuador
- Obediente L. (2016). **Metodología para la gestión de proyectos de inversión de capital en la empresa Vicson, S.A. Planta Valencia.** Universidad de Carabobo Núcleo Bárbula. Documento en línea. Disponible en <https://rb.gy/mpdegh>, Consulta: 2021, Noviembre
- Olaz, A. (2018). **Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones.** ESIC Editorial. Madrid: España
- Parella S. y Martins F. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativo.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Praxis (2019). **Gestión – Gestión Financiera** - Praxis Framework. Documento en línea. Disponible en <https://rb.gy/m01z2w>, Consulta: 2021, Junio
- Project Management Institute (PMI) (2021). PMBOK® Guide. Séptima Edición
- Ramírez P. **Contabilidad Administrativa**. Mc Graw Hill. Séptima Edición. México.
- Roberto A. (2017). **Gestión financiera e indicadores de gestión de la banca universal venezolana**. Universidad privada Beloso Chacín. Documento en línea
- Rosario, H., & Rosario, F. (2017). **Gestión financiera**. Editorial Universidad de Almería.
- Serra, G. (2023) en su trabajo de grado denominado “**La planificación financiera operativa y de largo plazo como estrategia para el desarrollo de las Pymes en Córdoba – Univerisad Siglo 21**”. Documento en línea. Disponible en <https://rb.gy/2f6g1v>, Consulta: 2024, Junio
- Terrazas A (2009). **Modelo de gestión financiera para una organización perspectivas** - Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. Documento en línea. Disponible en <https://shorturl.at/2zsXk>, Consulta: 2021, Junio
- Westreicher G. (2020). **Gestión Financiera** – Economipedia. Página en línea. Disponible <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html> Consulta: 2021, Mayo
- Weston T., (2006) **Fundamentos de Administración Financiera**. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

## **ANEXOS**

## Anexo 1.- Instrumento de Recolección de datos 1

### Cuestionario

**Objetivo General:** Analizar la gestión financiera de los proyectos operativos y toma de decisiones en la empresa C.A. Cervecería Regional.

Responda las siguientes afirmaciones considerando la siguiente escala:

- 1: Nunca
- 2: Casi Nunca
- 3: A veces
- 4: Casi Siempre
- 5: Siempre

**Objetivos Específicos 1:** Diagnosticar el proceso de gestión financiera del portafolio de proyectos operativos e industriales de C.A. Cervecería Regional.

#### a) Proceso de Gestión Financiera

Ítem		1	2	3	4	5
	PROCESO ADMINISTRATIVO					
1	La empresa desarrolla una planificación financiera que establece metas claras para los proyectos operativos <b>(PMI) (VB)</b>					
2	Se realizan proyecciones financieras a corto y largo plazo que apoyan al portafolio de proyectos operativos.					
3	La empresa asigna recursos financieros de manera eficiente entre los diferentes proyectos dentro del portafolio. <b>(VDT) (PMI)</b>					
4	Los presupuestos asignados a cada área de la empresa están alineados con los objetivos financieros globales. <b>(BSC) (BSC)</b>					
5	La empresa establece un presupuesto detallado para cada proyecto dentro del portafolio. <b>(PMI)</b>					
6	Se ajustan los presupuestos de los proyectos en función de los cambios en las condiciones del mercado o de la empresa. <b>(PMI) (VB) (TOC)</b>					
7	La política financiera establecida permite un mejor desarrollo del portafolio de proyectos <b>(VDT) (MPT)</b>					
8	La empresa evalúa regularmente sus fuentes de financiamiento para optimizar su estructura de capital.					
9	Se establecen acciones evaluativas para monitorear el					

	desempeño financiero del portafolio de proyectos operativos (BSC)					
10	Se realiza una evaluación de riesgos financieros para cada proyecto del portafolio antes de su aprobación (BSC) (VB) (PMI)(MPT)					
11	La empresa realiza auditorías financieras, como acción evaluativa para asegurar la integridad de la información financiera de los proyectos en curso. ((PMI)					

Ítem		1	2	3	4	5
	<b>PROCESO OPERATIVO</b>					
12	Se realizan análisis de viabilidad financiera detallados antes de aprobar la inclusión de nuevos proyectos en el portafolio. (VDT) (VB)					
13	Se establecen métricas financieras específicas para evaluar el desempeño de cada proyecto en términos de rentabilidad (BSC)(VB)					
14	Se lleva a cabo un análisis de las cotizaciones presentadas ((TOC)(PMI)					
15	Las cotizaciones recibidas, cumplen con la documentación para la selección y priorización de proyectos dentro del portafolio. (MPT)(TOC)					
16	Se realizan las convocatorias para el proceso de licitación (PMI)					
17	Están establecidas, las condiciones para la licitación de los proyectos del portafolio ((PMI)					
18	La empresa cuenta con proveedores para el proceso de licitación, de los proyectos del portafolio. (TOC)(PMI)					
19	Se evalúan los presupuestos, en función de los proyectos del portafolio ((BSC)(VB)(PMI)					
20	Los presupuestos relacionados con el portafolio de proyectos se generan de manera oportuna para apoyar la toma de decisiones. (VDT)(PMI)					
21	La gestión financiera contempla el retorno de inversión de cada proyecto del portafolio (BSC)(VB)					
22	Los costos asociados a los proyectos del portafolio son considerados en la gestión financiera ((PMI)(BSC)					
23	Los recursos financieros se asignan de manera estratégica en el portafolio de proyectos operativos ((PMI)(BSC)					

**Objetivos Específicos 2:** Describir la toma de decisiones en cuanto a los proyectos operativos de la empresa objeto de estudio

Ítem		1	2	3	4	5
	TOMA DE DECISIONES					
1	Las decisiones relacionadas con la inclusión de proyectos en el portafolio están a cargo del comité de inversión (PMI)					
2	El comité de inversión incorpora a múltiples áreas y niveles jerárquico en la toma de decisión de proyectos del portafolio (PMI)					
3	El comité de inversión analiza las necesidades operativas y financieras de los proyectos (PMI)					
4	El presupuesto de inversión se asigna de manera equitativa entre los proyectos del portafolio. (MPT)					
5	Se establecen los plazos y tiempos para aprobación de los proyectos en el portafolio (PMI)					
6	La aprobación de proyectos en el portafolio se realiza de manera colaborativa (VB)					
7	La aprobación de los proyectos considera el potencial de innovación para el portafolio de inversión (PMI)					
8	Las decisiones tomadas respecto al orden de inversión en los proyectos atiende a las necesidades priorizadas (PMI)(BSC)					
9	Las solicitudes de inversión incluyen la proyección del costo total del proyecto (VB)(BSC)(VDT)					
10	El retorno de inversión es considerado en la toma de decisiones de los proyectos del portafolio (MPT)(VB)					
11	Se considera el retorno de inversión y los costos de los nuevos proyectos en el portafolio (TOC)(VDT)					
12	Se busca financiamiento para los proyectos del portafolio (TOC)(VDT)					
13	Se producen retrasos en la inclusión de proyectos por falta de financiamiento (VDT)(VDT)					
14	Los desembolsos de fondos estimados se corresponden con los desembolsos ejecutados. (VDT)(MPT)					
15	Los desembolsos se realizan de acuerdo con la planificación financiera del proyecto aprobado en el portafolio (PMI)					

## Anexo 2.-Lista de verificación – Instrumento de Recolección de datos 2

### Lista de Verificación

**Objetivo General:** Analizar la gestión financiera de los proyectos operativos y toma de decisiones en la empresa C.A. Cervecería Regional.

Responder de acuerdo a su perspectiva las siguientes afirmaciones

S: Sí aplica

N: No Aplica

I	Preparación Previa a la Sesiones del Comité	S	N
01	¿La solicitud de inversión es presentada con reseña de la problemática, objetivos, alcance específico? (PMI)		
02	¿La solicitud de inversión es presentado con sus los indicadores clave de desempeño (KPIs) o valores técnicos de situación actual vs situación deseada que permita evaluar el éxito de los proyectos en términos de costos, tiempos y resultados. (BSC)		
03	¿Se permite conocer los riesgos financieros asociados a la ejecución y gestión de inversiones? (VB)		
04	¿Se clasifica la inversión? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Según el tipo: Productiva o Financiera</li> <li>• según el tiempo: Permanente, a corto plazo o de funcionamiento</li> <li>• según la finalidad: Renovación o reemplazo, Expansiva (mejora al proceso o sistema, incremento de productividad), o Modernización o Estratégica (Cambio estratégicos, nuevas inclusiones de activos)</li> <li>• Según su relación: Nuevas o sustitutivas, complementarias, independientes (MPT)</li> </ul>		
05	¿Existe una plantilla estándar para la presentación de las diferentes solicitudes de inversión al comité? (PMI)		
06	¿Se realiza un análisis detallado de las necesidades de mantenimiento de los equipos industriales, identificando los componentes críticos y su vida útil restante? (VDT)		
07	¿Se evalúa previamente por cada líder de área la factibilidad económica y técnica de los proyectos industriales u operativos, considerando los costos y beneficios a corto y largo plazo? (VB)		

		<b>S</b>	<b>N</b>
<b>08</b>	¿Se realiza un análisis comparativo previo de proveedores y contratistas, evaluando su experiencia, reputación y capacidad técnica? <b>(VB)</b>		
<b>09</b>	En la mayoría de las inversiones industriales y operativas, ¿se envía el plan de implementación detallado para cada solicitud o proyecto, definiendo responsabilidades, plazos e hitos de seguimiento? <b>(PMI)</b>		
<b>10</b>	¿Todas las solicitudes de inversión fueron revisadas por algún miembro de la gerencia de gestión de proyectos? <b>(PMI)</b>		
<b>II</b>	<b><u>Priorización de inversiones y Toma de decisiones</u></b>	<b>S</b>	<b>N</b>
<b>11</b>	¿Se define una cartera de inversiones priorizadas y metas claras a través de proyecciones para medir avances? <b>(PMI)</b>		
<b>12</b>	¿Se organizan/presentan las inversiones según el orden de prelación? (Cierre de brechas) <b>(TOC)</b>		
<b>13</b>	¿Se valida previamente que las inversiones presentadas contribuyan al cierre de brechas prioritarias relacionadas a los objetivos estratégicos? (Cierre de brechas) <b>(BSC)</b>		
<b>14</b>	¿Se priorizan previamente las inversiones que impactan sobre otras inversiones previamente aprobadas? <b>(TOC) (MPT)</b>		
<b>15</b>	¿Se priorizan las inversiones que cuenten con mayor avance físico o financiero para evitar la paralización del proyecto, obras o servicios? (Continuidad) <b>(TOC) (PMI)</b>		
<b>16</b>	Se establece un código de ética para los miembros del comité de inversión. <b>(VB)</b>		
<b>17</b>	Establecer medidas de control interno para prevenir posibles conflictos de interés. <b>(VB)</b>		
<b>18</b>	Se establecen los acuerdos y compromisos que garanticen una ejecución eficiente y continua <b>(BSC)</b>		
<b>19</b>	Se evidencia participación activa en la toma de decisiones de los miembros del comité de inversión durante las diferentes sesiones realizadas <b>(PMI)</b>		
<b>20</b>	Se involucra y articula a las diferentes áreas claves en la gestión de las inversiones <b>(PMI)</b>		
<b>21</b>	Se revisa y ajusta periódicamente la asignación de activos o recursos de la cartera de inversión. <b>(MPT)</b>		

		<b>S</b>	<b>N</b>
<b>22</b>	Se establece criterios claros para la selección de proyectos de mantenimiento, renovación, modernización o reemplazo, teniendo en cuenta factores como el retorno de la inversión, la seguridad operativa y la eficiencia energética. <b>(VB)</b>		
<b>23</b>	(ROI): ¿Se evalúa el impacto financiero de cada proyecto, calculando el retorno de la inversión esperado en función de los beneficios proyectados y los costos asociados? <b>(VB)</b>		
<b>24</b>	Costos totales de propiedad (TCO): ¿Se Considera no solo los costos iniciales de inversión, sino también los costos de operación, mantenimiento y eventual reemplazo a lo largo de la vida útil del equipo? <b>(VB)</b>		
<b>25</b>	Seguridad operativa: ¿Se Priorizan aquellos proyectos que mejoren la seguridad en la operación de los equipos industriales, reduciendo riesgos de accidentes laborales y daños a la infraestructura? <b>(TOC)</b>		
<b>26</b>	Eficiencia energética: ¿Se da preferencia a los proyectos que contribuyan a la reducción del consumo de energía, optimizando procesos y utilizando tecnologías más eficientes desde el punto de vista energético? <b>(TOC)</b>		
<b>27</b>	Impacto en la productividad: ¿Se evalúa cómo cada proyecto puede impactar positivamente en la productividad de la empresa, a través de la mejora de la disponibilidad de los equipos, la reducción de tiempos de parada y la optimización de los procesos productivos? <b>(TOC)</b>		
<b>28</b>	Impacto en el sistema industrial: ¿Se evalúa cómo cada proyecto puede impactar positivamente o negativamente en el sistema industrial al que pertenece la empresa, a través de optimización del sistema, minimizar riesgos de parada de planta, mejora en los indicadores de calidad y rendimiento? <b>(TOC)</b>		
<b>29</b>	Conformidad con normativas y estándares: ¿Se asegura que los proyectos cumplan con las normativas legales, las regulaciones ambientales y los estándares de calidad establecidos por la industria? <b>(PMI) (TOC)</b>		
<b>30</b>	Sostenibilidad: ¿Se Considera el impacto ambiental y social de los proyectos, priorizando aquellos que promuevan prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente? <b>(PMI) (TOC)</b>		

		S	N
31	Capacidad de adaptación: ¿Se evaluar la capacidad del proyecto para adaptarse a futuros cambios tecnológicos, normativos o de mercado, asegurando su relevancia a largo plazo? (MPT)		
32	Ejecutabilidad: Se evalúan las opciones de financiamiento disponibles o la proyección de la ejecución de las inversiones acorde con su capacidad operativa y financiera que permita determinar la estructura de capital más adecuada para cada proyecto. (VB)		
33	Ejecutabilidad: Se identifican las inversiones que son postergables y se les asigna, fecha tope de asignación de recursos (PMI)		
<b>III</b>	<b>Control y Seguimiento</b>	<b>S</b>	<b>N</b>
34	Se cuenta con personal certificado encargado de gestionar, organizar, dirigir, planificar y realizar seguimiento a las órdenes de inversión (PMI)		
35	Se revisa el avance y estado de la cartera de inversiones de manera conjunta con las áreas involucradas (BSC)		
36	Se utiliza herramientas que permitan evidenciar transparencia y oportunidad de la información sobre la ejecución de las inversiones para mejor desempeño de la gestión financiera (VB)		
37	Es posible realizar trazabilidad de las inversiones realizadas o en ejecución. (TOC)		
38	Se genera un acta y la documentación correspondiente con todas las decisiones tomadas en el comité de inversión (PMI)		
39	Posee el comité de inversión una programación de sus sesiones		
40	Se da a conocer a los líderes de la organización y de cada área las fechas de las sesiones del comité de inversión (PMI)		
41	Se garantiza la confidencialidad de la información relacionada con las inversiones. (TOC)		
42	Se realiza auditorías internas y externas de la cartera de inversiones de forma periódica. (VB)		
43	Se establecen límites claros en cuanto a la exposición al riesgo (MPT)		

### **Anexo 3.-Carta de Validación de Instrumentos – Juicio de Expertos**



Universidad De Carabobo  
Facultad De Ciencias Económicas y Sociales  
Área De Estudios De Postgrado  
Maestría En Administración de Empresas. Mención Finanzas



### JUICIO DE EXPERTO

Yo, BERENICE BLANCO titular de la cédula de Identidad N° 4.368.061, profesor activo de la Escuela de ADMINISTRACION COMERCIAL, adscrito a la Cátedra de ~~Metodos~~, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del Trabajo de Grado de La Licenciada Lolimar Mina C.I: 15.819.568, el cual lleva por título "GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROYECTOS OPERATIVOS EN EMPRESAS CERVECERAS". Dicho instrumento puede ser considerado como VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

---

FIRMA

