



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS
EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY
EDO. ARAGUA.**

Autora:

Lcda. Mary Caraballo

La Morita, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS
EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY
EDO. ARAGUA.**

Trabajo de Grado presentado ante la universidad de Carabobo para optar al
Título de Magister Scientiarum en Administración de Empresas. Mención
Finanzas.

Autora:

Lcda. Mary Caraballo

La Morita, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS
EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY
EDO. ARAGUA.**

Tutor: Msc. Oswaldo Gómez

La Morita, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS
EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY
EDO. ARAGUA.**

TUTOR:
Msc. OSWALDO GÓMEZ

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

Por: Msc. Oswaldo Gómez
C.I.:7.593.025

La Morita, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS
EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY
EDO. ARAGUA.**

ASESOR METODOLÓGICO:
Msc. Berenice Blanco

La Morita, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CARTA DE ACEPTACIÓN

**INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS
HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS
EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY
EDO. ARAGUA.**

ASESOR METODOLÓGICO:
Msc. BERENICE BLANCO

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

Por: Prof. Berenice Blanco
C.I.:4.368.061

La Morita, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA
GRADUADOS-SECCIÓN DE GRADO



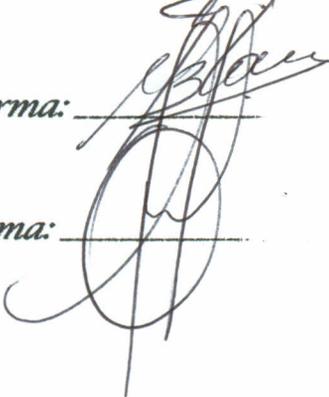
VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado: "INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY EDO. ARAGUA".

*Presentado por el (la) ciudadana(o). MARY LUNA CARABALLO C.I. 9.659.368, para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Venus Guevara C.I. 756648 Firma: 

Miembro: Mercedes B. Blanco C.I. 4368061 Firma: 

Miembro: José F. Cabeza C.I. 10452084 Firma: 

Maracay, 01 de octubre del 2015.

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

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

DEDICATORIA

Quiero dedicarle mi trabajo en primer lugar a DIOS, quien siempre estuvo conmigo en los momentos más difíciles, llenándome de esa fuerza espiritual requerida para seguir adelante.

A María Zenobia Caraballo mi madre maravillosa, que a pesar de su padecimiento médico, saco fuerzas para brindarme mucho apoyo, tiempo, amor y fortaleza que hoy me hace culminar mi carrera optando al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas.

A José Abrahán Salazar, que me prestó toda su comprensión, por ser muy especial y apoyarme cuando más lo he necesitado, gracias por tu paciencia, estoy muy agradecida.

A mis compañeros de estudio en especial a José Sarmiento Y Deisy Krass, por su apoyo y amistad incondicional, por acompañarme en las alegrías y en las tristezas, que con sus palabras de aliento he podido llegar hasta aquí, gracias.

A mis profesores, en especial Oswaldo Gómez, que por su tenacidad logró que yo descubriera mi grado de fortaleza y paciencia para lograr mis objetivos y seguir adelante y a mi amiga Ada Lugo que sin su ayuda no hubiera podido hacer esta tesis. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haber sido mi guía, por darme la oportunidad de nacer, crecer y mantenerme en pie para el logro de mis objetivos. Gracias Dios mío por acompañarme siempre y por darme la oportunidad de haber culminado mi carrera.

A mis dos príncipes: Miguel Arcángel por ser mi guía, mi estandarte y Laither por darme esa fuerza espiritual cuando más la necesitaba y proporcionarme sabiduría, por hacer de un corazón débil una fortaleza, enseñándome así, que en las adversidades siempre existe una luz y la capacidad para crecer es llenarse de paciencia y sobre todo por materializar mis deseos con el logro de esta meta.

A san Judas Tadeo y el Dr. José Gregorio Hernández, porque en los momentos difíciles de la enfermedad de mi madre me llevaron de la mano para que no desvanecieran mis fuerzas.

Mil gracias, pues sin ellos no fuese alcanzado este logro, eternamente agradecida y bendecida por este milagro....

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
ACEPTACIÓN DEL ASESOR METODOLOGICO.....	vi
VEREDICTO.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	14
General.....	14
Específicos.....	15
Justificación de la Investigación.....	15
CAPITULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
Antecedentes de la Investigación.....	18
Bases Teóricas de la Investigación.....	25
CAPITULO III.....	45
MARCO METODOLÓGICO.....	45
Diseño y Nivel de la Investigación.....	45
Población y Muestra.....	47
Población.....	47
Muestra.....	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
Validez del instrumento de Recolección de Datos.....	50
Confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos.....	50
Fases de la Investigación.....	52
Sistema de Variables.....	53
CAPITULO IV.....	55
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
Conclusiones del Diagnostico.....	81
CAPITULO V. LA PROPUESTA.....	83
CAPITULO VI.....	99

Recomendaciones.....	99
Beneficios y Aportes.....	100
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS.....	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Población.....	48
2	Muestra.....	48
3	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.....	51
4	Operacionalización de las Variables.....	54
5	Planificación.....	56
6	Coordinación Administrativa.....	57
7	Estados Financieros.....	58
8	Indicadores de Gestión.....	59
9	Toma de Decisiones.....	60
10	Factores Macroeconómicos.....	61
11	El Control.....	62
12	Balance General.....	63
13	Información Balance General.....	64
14	Capital de Trabajo.....	65
15	El Presupuesto. Indicadores.....	66
16	El presupuesto.....	67
17	El Flujo de Caja.....	68
18	Costos Operativos.....	69
19	Cuentas por Pagar.....	70
20	Cuentas de Nomina.....	71
21	Ingresos.....	72
22	Costos operacionales.....	73
23	Gastos.....	74
24	Rentabilidad.....	75
25	El punto de equilibrio.....	76
26	Beneficio Costo.....	77
27	Indicadores financieros.....	78
28	Herramientas Modernas.....	79
29	Indicadores de Herramientas Modernas.....	80
30	Indicadores de Gestión Cuadro de Mando Integral.....	88
31	Indicadores de Gestión basados en el CMI	89
32	Indicadores de Gestión basados en el planificación estratégica.....	90
33	Indicadores Financieros basados en la benchmarking, empowerment, outsourcing.....	91
34	Indicadores Financieros para la Evaluación y Control del logro de los objetivos estratégicos.....	93
35	Estrategia para la Perspectiva Financiera.....	94
36	Estrategias dirigidas al Clientes.....	95
37	Estrategia para Procesos Internos (Perspectivas).....	96
38	Estrategia de Crecimiento y Desarrollo (Perspectiva)...	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág.
1	Planificación.....	56
2	Coordinación Administrativa.....	57
3	Estados Financieros.....	58
4	Indicadores de Gestión.....	59
5	Toma de Decisiones.....	60
6	Factores Macroeconómicos.....	61
7	El Control.....	62
8	Balance General.....	63
9	Información Balance General.....	64
10	Capital de Trabajo.....	65
11	El Presupuesto. Indicadores.....	66
12	El presupuesto.....	67
13	El Flujo de Caja.....	68
14	Costos Operativos.....	69
15	Cuentas por Pagar.....	70
16	Cuentas de Nomina.....	71
17	Ingresos.....	72
18	Costos operacionales.....	73
19	Gastos.....	74
20	Rentabilidad.....	75
21	El punto de equilibrio.....	76
22	Beneficio Costo.....	77
23	Indicadores financieros.....	78
24	Herramientas Modernas.....	79
25	Indicadores de Herramientas Modernas.....	80

INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY EDO. ARAGUA

Autora: Caraballo, Mary
Tutor: Prof. Oswaldo Gómez
Fecha: Septiembre, 2015

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer indicadores de gestión financieros basados en la Herramientas de la administración Moderna para las empresas del Sector Metalmeccánico ubicado en Maracay, Edo. Aragua. Teóricamente, la investigación se basa en el estudio del control y gestión administrativos, indicadores de gestión financiera y las teorías modernas de administración donde se cuentan la reingeniería, Benchmarking, Empowerment, Outsourcing, Dowsizing, Rightsizing y Coaching. Metodológicamente se plantea realizar el estudio bajo un diseño de campo, a nivel descriptivo y con apoyo documental. Se utilizó como unidad de análisis la empresa Envases venezolanos C. A., perteneciente al ramo metalmeccánico y con actividad en el Estado Aragua. La población estuvo constituida por 22 empleados que laboran en los departamentos administrativos de la empresa: Costos, Cuentas por Pagar, Nomina, Tesorería y Presupuesto. La Muestra corresponde a la totalidad de la población descrita. Se utilizaron como técnicas de recolección de datos la Observación Directa y la Encuesta y como instrumentos el Registro de Observación y el Cuestionario. La Validez del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad del mismo se determinó mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach dando este un resultado de 0,86. Los resultados obtenidos indican que en la organización existen fallas importantes en cuanto a los procesos de planificación, control financiero y utilización de indicadores financieros de gestión. Con respecto a las herramientas de planificación como calidad total, Reingenieria, Benchamarking, empowerment, cuadro de mando integral y coaching y sus indicadores, puede concluirse que pese a existir cierto conocimiento, nunca han sido utilizados, desaprovechando las ventajas que estos ofrecen.

Palabras Clave: indicadores de gestión financiera, herramientas de la administración moderna, Envases Venezolanos C. A.

**INDICATORS OF FINANCIAL MANAGEMENT BASED ON MODERN
MANAGEMENT TOOLS FOR THE METALWORKING COMPANIES
LOCATED IN MARACAY, STATE OF ARAGUA**

Author: Caraballo, Mary
Tutor: Msc. Oswaldo Gómez
Date: September, 2015

ABSTRACT

This research aims to recommend indicators of financial management based on modern management tools for the metalworking companies located in Maracay, state of Aragua. The research is based on the study of administrative control and management, indicators of financial management and modern management theories which are reengineering, Benchmarking, Empowerment, Outsourcing, Downsizing, Rightsizing and Coaching. It is planned to carry out the study through field, descriptive and documentary research. The company chosen for analysis was Envases Venezolanos C. A., which belongs to the metalworking sector and it operates in the state of Aragua. The sample of this study was comprised by 22 employees who work in the following departments: Cost control, Accounts Payable, Payroll, Treasury and Budget. The sample corresponds to the entire population described. Direct observation and survey were used as data collection techniques. Observation and questionnaire were used as the data collection instruments. Validity of the instrument was performed using expert judgment and reliability was determined by calculating the Cronbach's alpha coefficient which was 0.86. The results indicate that there are significant flaws in the organization in terms of planning, financial control and use of financial management indicators. Planning tools such as total quality management, reengineering, benchmarking, empowerment, scorecard and coaching have never been used, despite the existence of such knowledge, wasting the benefits they offer.

Keywords: Indicators of Financial Management, Modern Management Tools, Envases Venezolanos C. A.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones empresariales se enfrentan a un escenario económico caracterizado por un mercado cambiante, tecnológicamente avanzado y globalizado, por tanto independientemente de su tamaño, se han visto en la necesidad de utilizar cada vez con mayor frecuencia los denominados indicadores de gestión financiera como herramientas que permiten conocer el desempeño, los resultados y el éxito de la actividad económica emprendida. La dirección de las organizaciones, los inversionistas, e incluso los acreedores deben ser capaces de clasificar la compleja información financiera disponible en los informes financieros. Es allí donde los índices financieros se utilizan como forma abreviada para ayudar en la toma de decisiones oportunas y la identificación de oportunidades y riesgos en el desempeño de la empresa.

Ahora bien, adicionalmente a los indicadores tradicionales, la administración moderna ha incorporado una serie de herramientas dentro del manejo financiero empresarial entre las que se cuentan calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment, outsourcing, cuadro de mando integral y coaching entre otras, las cuales han permitido evaluar el comportamiento financiero y económico de las empresas que las utilizan y trazar estrategias que permitan optimizar procesos e incrementar la rentabilidad.

En Venezuela el uso de indicadores de gestión financiera es un elemento presente dentro de las organizaciones, sin embargo la incorporación de las herramientas modernas mencionadas y sus indudables ventajas pareciera no estar del todo extendida, sobre todo en las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMES), base fundamental del aparato productivo nacional. Dado lo anterior

surge la intención de realizar el presente trabajo investigativo, a fin de analizar a profundidad el esquema de acción de las empresas locales al utilizar Indicadores de Gestión Financiera basados en las Herramientas de la Administración Moderna, tomando como objeto de estudio la empresa Envases Venezolanos S.A., perteneciente al sector metalmecánico y ubicada en Maracay, Estado Aragua.

Este trabajo está compuesto hasta el momento de seis capítulos de investigación como son:

-Capítulo I: planteamiento del problema, objetivos (general y específicos), justificación y alcance de la misma.

- Capítulo II: Marco Teórico, el cual comprende los antecedentes y aspectos conceptuales relacionados con el problema en estudio.

- Capítulo III: Marco Metodológico: donde se exponen el diseño y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, sistema de variables.

- Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados: Corresponde al diagnóstico que sustenta la propuesta, es decir, contiene los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y sus respectivos análisis.

- Capítulo V La Propuesta: Se describe la presentación, fundamentación, objetivos, justificación, estructura, desarrollo, factibilidad y administración de la propuesta.

- Capítulo VI Recomendaciones: Hace referencia a las respectivas recomendaciones que sirvan para la optimización de la situación en estudio.

- Finalmente, se muestra la lista de referencias bibliográficas y electrónicas utilizadas para el desarrollo de esta investigación, seguidamente de los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gestión gerencial actual ya sea pública y/o privada, registra unos marcos mentales de constantes cambios y transformación institucional y empresarial y por ende los criterios de productividad; competitividad y rentabilidad son fines últimos de resultados esperados del desarrollo empresarial y ello obliga a tener un concepto actualizado del entorno y el mercado donde se desenvuelven los negocios, cuya modernización depende en gran medida del manejo eficiente de la informática, la telemática y la electrónica y en general de la constante innovación y desarrollo tecnológico; pero se fundamenta en controlar y medir la gestión a través de la autogestión, el control e implantación de indicadores de utilidad constante y de unos buenos criterios administrativos y gerenciales.

Es urgente recuperar la competitividad del país y estimular la producción de las industrias para superar la crisis o de lo contrario se acentuará la caída de la economía. Venezuela según el ranking de competitividad está en el último lugar con un alto riesgo para la inversión. Problemas como la poca transparencia, la corrupción, la pérdida de la independencia del Poder Judicial y el exceso de regulaciones entorpecen el desarrollo del sector industrial privado que está acosado por decretos y medidas.

Los Gobiernos deben velar por la economía del país, y esto complica aún más las perspectivas del empresario para el cual es vital conocer las leyes de

los países donde está implantado. Según las teorías económicas, el gobierno será "intervencionista", controlando amplias partes de la economía, o de "laissez-faire", tratando de alejarse de sus anteriores obligaciones de controlar la economía. Durante estos periodos un mismo Gobierno puede cambiar sus políticas de intervención.

Los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga en las personas que orientan a la organización para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

En ese sentido, la modernización de las organizaciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por lo que se hace necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, agilizando los procesos internos y teniendo siempre presente que la empresa, desde su concepción capitalista, persigue siempre un fin lucrativo, así como también los gerentes siempre se enfrentan a una crisis de credibilidad y responsabilidad que afectan a todos los niveles de la organización.

Las empresas que hoy en día quieren asegurar una posición de competitividad y crecimiento, al crear su estructura organizacional deben observar valores fundamentales, de tal manera que las turbulencias del medio empresarial moderno no atenten contra su supervivencia.

Según lo describe Hellriegel *et al.*(2002):

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, establecerlos requiere de una considerable planeación. Los objetivos organizacionales son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Tales objetivos pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente (p. 234).

Por su parte y parafraseando a Bodie y Person(2003) puede afirmarse que las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero que ayudan a organizar la forma de asignar recursos provenientes de la operación del negocio, lo que implica decisiones de operación, y los recursos que aportan los socios, o bien los obtenidos mediante préstamos bancarios, que implican decisiones relativas al financiamiento, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas.

Esta situación de transformaciones constantes del ambiente de negocio, requiere que las empresas deban tener claro como analizar y evaluar los procesos de su organización. En la medida en que crezcan, las decisiones tomadas ordinariamente sobre sus acciones tienen consecuencias en el rumbo del negocio. Por eso se hace necesario, monitorear la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos.

Según información Villegas (2012), la mejor forma de evaluar el desempeño de la administración de una empresa “es mediante el análisis de las utilidades, las cuales pueden incrementarse a través del manejo adecuado de los recursos que una empresa dispone, y esto solamente se puede medir mediante el análisis financiero” (p. 15). La función de tomar decisiones combina la información de la “contabilidad de costos con otro tipo de información financiera, comercial, marketing, con la finalidad de obtener la información básica y relevante que elimine en la medida de lo posible la incertidumbre o se reduzca el riesgo implícito en la decisión” (p. 15).

En otro orden de ideas, la toma de decisiones a corto plazo supone la combinación de las diversas responsabilidades empresariales y los factores de capital y producción para obtener los objetivos generales diseñados en la planificación empresarial. El análisis marginal considera los incrementos o disminuciones de ingresos o de costos que comporte cada alternativa y muestra el beneficio marginal de la decisión.

Entre las situaciones en que la contabilidad de costos puede intervenir suministrando información para la toma de decisiones a corto plazo pueden destacarse las siguientes: aceptar o rechazar un pedido especial; eliminar o no una línea, un producto o un departamento; implantar o no un nuevo producto; combinar ventas; cerrar o no una sucursal o la misma empresa; organizar un turno o diversos turnos de trabajo; disminuir o aumentar la publicidad y ampliar o reducir mercados de la empresa; vender o continuar procesando; comprar o fabricar; modificar precios de venta. Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas representan formas de financiamiento espontáneo para la empresa.

De acuerdo al autor mencionado, toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la

buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos. Desde éste sentido, se puede precisar que la gestión de la administración, independientemente del carácter de la organización (social, privado, estatal), está inexorablemente ligada a un proceso compuesto de una serie de funciones: Planificación (desarrollo inmediato y mediano de la Organización) Coordinación y Organización (organizar racional y lógicamente procesos y su funcionamiento), dirección (dirigir...estar en función de los procesos) y control (verificación de la acción planificada).

Estos cinco subprocesos en que se basa todo el proceso administrativo, deben considerarse como un movimiento circular debido a su interrelación intrínseca, y de gran importancia como indicadores. Sobre este aspecto y parafraseando a Peláez (2009), la administración puede definirse como la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero. La anterior definición moderna de la administración, refleja la misma actividad desempeñada por el hombre desde el momento que se organizó en comunidad para vivir y para conseguir sus recursos mínimos de subsistencia y utilizó, aunque de manera elemental, ciertas reglas administrativas.

De acuerdo a lo descrito puede inferirse que la administración ha sufrido muchos cambios en búsqueda de mejores métodos para crear y dirigir empresas, pero para este proceso es imposible no tener en cuenta los puntos de vista de los creadores y fundadores de las teorías de la administración, que en su tiempo aportaron ideas innovadoras que actualmente no pierden completamente su vigencia.

La razón para la existencia de los modelos administrativos en general consiste en analizar la mejor maneras de desarrollar las actividades para darles un mejor aprovechamiento a todos los recursos y reconocer lo que realmente es valioso para una organización; de este modo, y con la base del modelo clásico de administración definido por Fayol, se han creado innumerables modelos administrativos ya que ningún organismo social es igual a otro y esto origina, por consiguiente, la aparición de modelos administrativos específicos para cada una de ellas, es por ellos que surgen con éxito las teorías modernas de la administración .

Explica Chiavenato (2005), que la base de la administración actual se basa en la denominada Teoría de la Administración moderna de Henri Fayol (1841-1925), la cual establece que la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos que brinda de la administración moderna una serie de argumentos que son indispensables para hacerlo.

La teoría moderna de la administración de Henry Fayol aporta conocimientos muy importantes, que son bases fundamentales en el diario laboral de un administrador de empresas, que se enfrenta frecuentemente a exigencias organizacionales y de competencias. Es por ello importante mencionar que el ejecutivo moderno debe mantener un equilibrio intacto, entre los diversos elementos de la empresa tanto interno como externos con el fin de que siempre este en concordancia con las exigencias de un progreso económico, técnico y social; equilibrio que solo alcanzara y mantendrá quien esté debidamente preparado y capacitado. Ser administrador no es fácil, debido

a que ser administrador solo por práctica, no garantiza una preparación adecuada para que una persona se haga cargo de actividades directivas en alto niveles.

Todas las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar, alguna de las herramientas de administración moderna, tales como calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment, outsourcing, downsizing, coaching y rightsizing para mejorar y llevar a un mayor y excelente nivel a las empresas, teniendo en cuenta que todas las áreas de la organización son igualmente importantes y que de la buena administración de cada una de ellas depende el éxito de las empresas. Así mismo, a pesar que cada una de las teorías busca la excelencia de la empresa en todos sus aspectos, también tienen sus desventajas, lo que lleva a las empresas a realizar una buena escogencia a la hora de aplicar estas teorías, teniendo en cuenta las necesidades y los recursos con los que cuentan las mismas, para no llegar al descenso de estas, sino a una proyección exitosa.

Estas herramientas de administración modernas, aplicadas por las empresas en el contexto Venezolano, han fracasado en su aplicación debido al desconocimiento teórico de las organizaciones y a la definición de los fines para lo cual estas herramientas se aplican, un ejemplo de lo planteado es la herramienta del outsourcing, la cual se crea con la finalidad de disminuir los costos de producción en las organizaciones y en el contexto Venezolano se aplica para evadir la responsabilidad laboral con los trabajadores por parte de las empresas que realizan la contratación de este servicio. Desde esta perspectiva, se debe considerar el sector metalmecánico como objeto de estudio, y su importancia en la incidencia en la economía a nivel nacional y local.

La economía latinoamericana crecerá 3,8% en 2014, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En su balance preliminar señaló que la previsión de crecimiento en 2013 para la región (3,1 %) fue superior a la que se esperaba para la economía mundial (2,2 %), aunque no alcanzó el 4,3 % de 2012. Esto demuestra que la crisis económica global tuvo un impacto negativo pero no dramático en el continente. Aun esta situación, el sector metalmeccánico creció en un 3.9%, lo cual indica que su incidencia es positiva para la economía de Latinoamérica.

El mismo escenario, se presenta en la economía Venezolana, donde el sector Metalmeccánico aporta un 12% del producto interno bruto, y el crecimiento del sector para el año 2012, fue del 22%, y se planifico un crecimiento para el 2014 del 25% anual, esto indica que su incidencia es significativa en la economía nacional.

Aun lo planteado anteriormente, las empresas del sector metalmeccánico quieren crecer, ganar mercado, para ello se hace necesario la planificación financiera que les permita disminuir el riesgo que producen la influencias de las decisiones gubernamentales en materia económica y fiscal, que está afectando las operaciones del sector objeto de estudio, esta planificación debe estar acompañada de un adecuado sistema de información que permita la toma de decisiones adecuada en tiempo de crisis.

Estas organizaciones buscan herramientas, técnicas, modelos, estructuras y filosofías que les permitan afrontar adecuadamente los cambios externos, lo que motiva a realizar ajustes en sus planes y, a crear e implementar estrategias y nuevos lineamientos con la intención de tener un mayor control sobre el uso de sus recursos. Para las organizaciones, la planificación representa una herramienta que les brinda la posibilidad de prepararse para enfrentar las circunstancias que puedan presentarse a futuro;

definiendo los objetivos y metas, y asignando los recursos necesarios para el desarrollo de estrategias con el propósito de alcanzar dichos objetivos.

De esta forma, las empresas del sector metalmecánico, se han visto en la necesidad de incorporar los indicadores financieros como herramienta de evaluación y control económico, lo cual permite conocer cuáles son los factores que están alterando los procesos financieros de la planta manufacturera y establecer los controles de mitigación de gastos como base del control de los costos de producción.

Dentro del sector industrial metalmecánico del Estado Aragua, se identifica Envases Venezolanos S.A., con 60 años en el mercado, es considerada una de las mejores empresas del Estado Aragua debido a su aporte a la economía del Estado. Sin embargo, la misma no escapa de la situación económica y financiera que experimentan las empresas del sector metalmecánico del país, actualmente la empresa objeto de estudio viene un proceso de desaceleración económico continuo, lo cual es producto de una inadecuada planificación financiera y fiscal, la cual en los últimos años, su variación en relación a la ejecución ha sido significativa, producto de la influencia de indicadores económicos externos y de las políticas gubernamentales.

Desde esta perspectiva, la empresa Envases Venezolanos S.A., no ha contado con la información financiera adecuada en la toma de decisiones. Lo anterior podría deberse a fallas significativas detectadas relacionadas con la ineficiencia en la aplicación de políticas que permitan optimizar los procesos de planificación, organización, control y evaluación de procesos, siendo estos elementos vitales en el proceso administrativo. Dada la situación evidenciada en la organización, puede afirmarse que los sistemas de planificación y control que favorecen el progreso de la actividad gerencial están poco desarrollados

existiendo una evidente carencia de estructuras profesionales para la gerencia, así como una orientación muy localista de sus operaciones, obviándose el análisis de parámetros macroeconómicos e indicadores financieros por lo cual las decisiones financieras se toman de forma empírica y aisladas de la realidad nacional.

Adicionalmente, y pese a realizar algunos esfuerzos puntuales, se evidencian fallas en la capacitación del talento humano en áreas como gestión de la calidad, herramientas gerenciales modernas, calculo e interpretación de indicadores y en general en el proceso de afianzar la toma de decisiones financieras sobre el análisis de parámetros ajustados a las condiciones reales de la organización, sus indicadores internos y los elementos externos (devaluación, inflación), que decididamente la afectan. Por otro lado el control sobre las divisas que el Estado Venezolano mantiene desde hace más de 12 años, ha ocasionado un déficit por la variación cambiaria para cumplir con las obligaciones con los proveedores. Lo anterior ha ocasionado un endeudamiento externo por la falta de recursos para cumplir sus obligaciones con proveedores internos y externos.

Adicionalmente, la empresa Envases Venezolanos S.A., aun cuando está en búsqueda de mantener control sobre las operaciones de producción y financieras, no ha implementado de forma eficiente la aplicación de herramientas de administración, como calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment, outsourcing, cuadro de mando integral y coaching, lo cual le permitiría tener información de gestión y comparar con los resultados financieros, optimizando así la toma de decisiones.

Si bien es cierto que se han realizado tentativas de incorporar herramientas como calidad total, outsourcing y coaching, esto se ha realizado de forma aislada para tratar de resolver problemas puntuales y sin la debida

planificación, estrategia e inclusión definitiva dentro del proceso administrativo, razón por la cual la aplicación de estas herramientas no han producido sus frutos, ya que han carecido de la evaluación a través de indicadores que permitan a su vez comparar con la planificación de la empresa para ser utilizada como base para la toma de decisiones. Esta situación plantea la necesidad por parte de la investigadora de diseñar los indicadores de gestión financieros basados en las herramientas de la administración Moderna para las empresas del Sector Metalmeccánico ubicado en Maracay Edo. Aragua, caso: Empresa Envases Venezolanos S.A.

Estos argumentos permiten plantear las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la gestión Financiera de la empresa Envases Venezolanos S.A.del sector metalmeccánico de Maracay Edo. Aragua?, ¿Cuales son los indicadores de control de gestión financieros aplicados por la empresa Envases Venezolanos S.A.,del sector metalmeccánico de Maracay Estado Aragua?, ¿Qué elementos se aplican en la evaluación de la gestión financiera de la empresa Envases Venezolanos S.A., del sector metalmeccánico de Maracay. Edo. Aragua, ¿Cuáles son los indicadores de la gestión basados en la teoría de la administración Moderna para las empresas del Sector Metalmeccánico ubicado en el Edo. Aragua? De las preguntas anteriores se desprenden los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer indicadores de gestión financiera basados en la Herramientas de la administración Moderna para las empresas del Sector Metalmeccánico ubicado en Maracay Edo. Aragua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera de la empresa Envases Venezolanos S.A. del sector metalmeccánico de Maracay Edo. Aragua.
- Identificar los indicadores de control de gestión financiera aplicados por la Empresa Envases Venezolanos S.A. perteneciente al sector metalmeccánico en Maracay Estado Aragua.
- Analizar la aplicación de los Indicadores de gestión en la toma de decisiones financieras en la Empresa Envases Venezolanos S.A., del sector metalmeccánico de Maracay. Edo. Aragua.
- Diseñar indicadores de gestión financiera basados en la Herramientas de la administración Moderna para las empresas del Sector Metalmeccánico ubicado en Maracay Edo. Aragua.

Justificación de la Investigación

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Con respecto a esto, es posible argumentar que las organizaciones requieren inclinar el desempeño de sus integrantes hacia los valores de la excelencia, ética, honestidad, lealtad y cortesía, contando para ello con una gestión que permita proyectar sus acciones y enfrentar así los desafíos de estos tiempos.

En tal sentido, las organizaciones deben desarrollar políticas y procedimientos, a fin de disponer de una óptima estructura administrativa, que permita una utilización racional de esos recursos; lo que a su vez constituye uno de los objetivos primordiales de toda organización. Al respecto Werther y Davis (1996) afirman “cuando no se avanza, se retrocede, aspirar a mantenerse estático ya es un retroceso. Una compañía que no logre avances, en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo” (p.9).

Aunque la calidad de la actuación es importante, deberemos especificar los criterios cuantitativos y cualitativos por los que hemos de medir el éxito de la gestión. El gerente se enfrenta continuamente a las estrategias competitivas de los mercados y por ello tiene que tomar importantes decisiones y ésta es una de las misiones vitales de la empresa.

Esta investigación, estará dirigida a contribuir al mejoramiento de la empresas del Sector metalmecánico de la ciudad de Maracay bajo las perspectivas de los procesos de planeación, valoración, evaluación y control; como nuevo enfoque de análisis. En planeación, porque facilitará el diseño de la estrategia competitiva; en la valoración, porque se soporta en un parámetro importante como es la medición del riesgo; en la evaluación, porque como instrumento, permitirá ampliar la visión de análisis midiendo el impacto de su esquema estratégico, para mejorarlo en pro de adaptarse y lograr su desarrollo en un medio que cada día es más exigente y en el control, para prevenir, contrarrestar o minimizar su riesgo financiero.

A nivel externo contribuir a generar un entorno favorable, ya que la investigación servirá de insumo para el contexto en la formulación de políticas, programas y proyectos tendientes a fortalecer y apoyar el sector Metalmecánica, de igual manera servirá de instrumento de retroalimentación para la evaluación del impacto de medidas económicas y meso económicas, laborales, impositivas, planes de desarrollo y macro proyectos de infraestructura, que estas pueden ejercer sobre el sector empresarial del país.

De igual forma se busca obtener suficientes conocimientos para saber tomar decisiones oportunas sobre lo que conviene o no para la economía y las finanzas, conocer cuáles han sido las razones para que algunas empresas de este país manejen herramientas de uso internacional y otras simplemente se queden en lo básico y aplacen o desistan de implementar filosofías o conductas que otros países han utilizado. Finalmente este trabajo de investigación servirá para futuros estudios similares al presente y se hará una conexión entre lo teórico, cuantitativo, estadístico y los casos estudiados para dar respuesta a las hipótesis del trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Arias (2006), señala que “el marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 45). Tomando en cuenta lo anterior, en este capítulo se exponen los aspectos teóricos referidos a la temática objeto de estudio, aquí se muestra una serie de elementos que sirven de base para la investigación y la comprensión del problema planteado para lo cual se consultó información documental, trabajos arbitrados y estudios previos relacionados con el problema, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el problema en estudio, señalando en cada caso los objetivos y principales hallazgos de los mismos.

Antecedentes de la Investigación

Para Balestrini (2006), los Antecedentes son “El resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.91). Tomando en cuenta lo anterior se exponen a continuación trabajos realizados sobre el tema en estudio. En este aspecto no se encontró una investigación que presentara idéntico objeto de estudio, sin embargo, se ubicaron algunos trabajos previos que contienen elementos relacionados con la temática tratada y que por su importancia se presentan a continuación.

Baptista (2014), presentó un trabajo titulado **“Apoyo en los Sistemas de Gestión Empresariales mediante las Técnicas Multicriterio”** en el IX Congreso de Investigación y Creación Intelectual de la Unimet. El presente trabajo de investigación ofrece un aporte metodológico en el proceso de definición de un sistema de medición de desempeño empresarial con el uso de las técnicas multicriterios AHP y ANP. En los últimos 40 años se viene desarrollando y aplicando en las empresas diversos sistemas para evaluar el desempeño empresarial en diferentes áreas de la organización sea pública o privada.

Asimismo, los gerentes se han visto en la necesidad de revisar, definir y colocar prioridades en los objetivos de sus organizaciones. Lo que ha proliferado heterogeneidad en los indicadores usados en la medición y el control de la gestión empresarial. Los indicadores de gestión dejaron de ser sólo financieros y se han sumado muchos otros con naturalezas distintas debido a las nuevas visiones de qué es lo que realmente se desea evaluar en una organización. Los indicadores ya no son exclusivamente cuantitativos medidos en una misma unidad sino también se incluyen indicadores cualitativos donde todos tienen unidades de medición diferentes entre sí.

En consecuencia, en los tiempos actuales la selección de los indicadores más significativos en el alcance de los objetivos dentro de una organización es un proceso complejo de decisión. La presente investigación indica cómo las técnicas de toma de decisión multicriterio AHP y ANP, con la incorporación de las expectativas de cada uno de los decisores y la diversidad de indicadores, se acoplan en el proceso de diseño del sistema de medición del desempeño empresarial específicamente en la selección de los objetivos empresariales e indicadores.

El análisis de este artículo permite a la investigadora el estudio de los indicadores de gestión como elementos que permiten medir la eficiencia de las organizaciones, los indicadores financieros y no financieros y su papel en la organización empresarial moderna. Igualmente permite analizar el papel de los indicadores no financieros como herramientas gerenciales, su aplicabilidad y evaluación.

García *et al.* (2014), publicaron un artículo denominado “**Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario Zuliano**” en la Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social (REDHECS) publicada por la Universidad Rafael Beloso Chacín en Maracaibo, Estado Zulia. En este artículo, los autores afirman que para las organizaciones educativas es importante poseer altos niveles de compromiso organizacional, aspecto impulsado por el empowerment como herramienta de transferencia e igualdad en la toma de decisiones entre todos los docentes investigadores.

En tal sentido, se planteó determinar la relación del empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia, tomando como referencia los planteamientos de Robbins (2004), Gibson y otros (2006), Hellriegel y Slocum (2005), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva y de campo, partiendo de una muestra estratificada que estuvo compuesta por 139 docentes.

Los resultados indicaron que tanto los elementos como la misma naturaleza del empowerment influyen significativa y directamente sobre el compromiso organizacional; debido a la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo, la autonomía que se ofrece en el medio laboral, así como la expresión clara de las metas, que demuestran influencia en la identificación, membrecía y lealtad de los docentes

investigadores hacia sus instituciones.

El presente artículo permitió el análisis de las nuevas herramientas utilizadas dentro de la administración moderna a fin de garantizar el éxito empresarial, el empowerment, su significado y relación con el compromiso organizacional y los resultados obtenidos al aplicar estas técnicas en un ámbito organizacional conocido. Igualmente, este trabajo permitió el estudio de aspectos metodológicos de importancia en la presente investigación.

Hernández (2013), realizó un estudio denominado **“Propuesta de Indicadores de Gestión en la Perspectiva de Innovación y Desarrollo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Caso: Universidad Metropolitana”** como requisito para obtener el título de Maestría en gerencia Publica en la Universidad Metropolitana de Caracas. De acuerdo al autor, el Balanced Scorecard se considera como una herramienta de gestión que facilita la implantación de la estrategia de una manera eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o transmitir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de gestión. Dichos objetivos e indicadores se organizan en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Una de las perspectivas más importante del Cuadro de Mando Integral lo representa el nivel de formación y crecimiento, principalmente en las organizaciones educativas.

Con base en lo expresado, la presente investigación tuvo por objetivo diseñar un modelo de medición de indicadores de gestión en la perspectiva de innovación y desarrollo del Balanced Scorecard. Caso de estudio: Universidad Metropolitana.

Por otra parte, la investigación fue de campo, con un diseño no experimental y nivel descriptivo. La técnica de recolección de información fue la

entrevista, aplicada a siete (7) informantes clave de la estructura gerencial de la Universidad. De los hallazgos encontrados se concluye que no están claramente definidos los indicadores de gestión, por lo que se recomienda hacer del conocimiento de los resultados del presente estudio, a objeto de lograr la definición y uso de los indicadores de gestión, incorporando a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Este estudio aporta a la investigación elementos de análisis sobre los indicadores de gestión, el diagnóstico de las unidades organizacionales y la aplicación de estrategias de gestión empresarial a fin de mejorar los procesos existentes. Igualmente permite evidenciar el impacto de la aplicación de los indicadores mencionados en la productividad de las unidades seleccionadas y la importancia de la modernización de los esquemas tradicionales de gestión utilizando herramientas modernas y adaptadas a las nuevas necesidades de las instituciones.

Lozano (2011), presento un trabajo titulado “Outsourcing como estrategia para optimizar la Gestión Financiera de las Cooperativas” como tesis de Maestría en Gerencia mención Finanzas en la Universidad de Carabobo. El autor establece que en Venezuela al igual que en el resto de los países del Continente Latinoamericano, el concepto cooperativista no ha sido desarrollado a profundidad. Fue hasta 1999 cuando el estado promovió cambios en la legislación venezolana vigente, con la finalidad de darles apoyo a este tipo de organizaciones productivas, que hoy por hoy enfrentan como principal obstáculo para su desarrollo, la incapacidad de autogestión a nivel administrativo y contable y la imposibilidad de autofinanciamiento o la obtención de mayores fuentes de recursos a través de las entidades gubernamentales o privadas.

Por lo tanto, la investigación tiene como finalidad analizar las ventajas que pudiese resultar de la aplicación de la herramienta gerencial que constituye

el Outsourcing en al área contable, con el objetivo de mejorar la gestión financiera de las cooperativas, al permitir que algunas de sus actividades en esta área sean manejadas por un tercero especializado. El cual, adicionalmente debe brindar asesoría para crear un sistema de control de gestión dentro de estas organizaciones, así como el análisis e interpretación de la información contenida en sus Estados Financieros. Con lo se persigue en primer lugar incrementar el carácter estratégico de la información producida por el sistema contable y que esta se convierta en las bases para mejorar la gestión de la cooperativa, a través de la implementación de indicadores financieros, un sistema de control interno, entre otros.

El tipo de investigación desarrollada fue bibliográfica descriptiva, que conllevó a un proceso sistemático de recolección, organización, resumen y análisis de la información obtenida a través de fuentes bibliográficas, así como de la aplicación de una entrevista con los presidentes de las cooperativas que constituyen la muestra, y los resultados del cuestionario aplicado.

Este estudio aporta elementos conceptuales relacionados con las modernas herramientas gerenciales que permitieron a la investigadora profundizar en el conocimiento de las mismas, sus fundamentos, implementación y potenciales resultados obtenidos de su aplicación.

Leal (2011), presento un estudio denominado “Competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta de mejora del Desempeño Gerencial. Caso: Administradora de Centros Comerciales, Edo. Carabobo” como trabajo de grado de Maestría en Gerencia Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo. La investigación tuvo como finalidad determinar competencias para el desarrollo del coaching como herramienta para mejorar el desempeño de la gerencia. Caso de estudio: Administradora de Centros comerciales, Valencia, Edo. Carabobo.

La investigación responde 3 interrogantes ¿Cuáles son las competencias organizacionales y los grados requeridos para cada una?, ¿Cuáles son las brechas existentes entre el grado requerido de competencia requerido por la organización y el de su ocupante? Y ¿Cuáles son las acciones que promueven el coaching en la gerencia? Se fundamenta en la teoría general de sistemas que apoya el coaching.

La investigación es de tipo descriptiva, de campo porque toma los datos directamente de la realidad estudiada, la población es finita y usa el muestreo intencional no probabilística, las técnicas que se utilizaron fueron la revisión documental y bibliográfica y entrevista semiestructurada, por lo que no se hace necesaria validación ni confiabilidad de instrumentos.

Lo más destacado de las conclusiones dando respuesta a la interrogante uno es que la empresa cuenta con 7 competencias genéricas y 4 grados de desarrollo para cada una de ellas. Respondiendo la segunda interrogante se determinó que todos los ocupantes de los cargos estudiados tienen brechas en al menos dos de las competencias requeridas por la organización y que las tres con mayor presencia entre los ocupantes son: Desarrollo de Colaboradores, Iniciativa y Comunicación Asertiva. A partir de aquí se da respuesta a la tercera interrogante donde las principales acciones son asistir a cursos de coaching vivenciales que refuercen el desarrollo de conductas asociadas a las competencias con brechas a subsanar.

Este estudio aporta a la investigación bases conceptuales y un amplio análisis crítico sobre la teoría general de sistemas como base de los procesos administrativos, la gestión financiera empresarial, los procedimientos de planificación, evaluación y control, así como la utilización de herramientas modernas de manejo gerencial como el Coaching, a fin de optimizar la labor gerencial y la toma de decisiones en el marco de las condiciones actuales.

Bases Teóricas

Parafraseando a Arias (2006), las bases teóricas son aquellos aspectos conceptuales relacionados con cada uno de los objetivos propuestos y se basan en el planteamiento de autores, en consecuencia deben apoyarse en citas textuales y contextuales y la reflexión del investigador. Según el concepto descrito, puede afirmarse que los aspectos conceptuales de la investigación se refieren a la exposición ordenada de ideas y análisis de diferentes investigadores sobre el tema tratado, logrando con esto que el investigador conozca estudios previos, resultados y conclusiones obtenidas anteriormente, formándose una matriz de opinión para discutir posteriormente sus resultados.

Control Administrativo

Según Guerra (2008), la conceptualización del control se refiere a:

Una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. (p.84).

En tal sentido, el control es un concepto acuñado a los postulados de los indicadores de gestión y se trae a colocación en la presente investigación por cuanto permite vislumbrar la actividad reguladora que caracteriza la toma de decisiones en el entorno gerencial.

Parafraseando al autor mencionado puede afirmarse que el control administrativo posee igualmente una serie de características, contándose entre ellas el ser:

- a. *Oportuno*: diseñado en función de que permita corregir las actividades llevadas a cabo, con el fin de asegurar que, en todos los niveles de la

organización se está cumpliendo con lo establecido y de ésta manera aplicar los correctivos en el momento oportuno.

- b. *Continuo*: El control se proyecta en el tiempo. Debe hacerse una planeación de este para conocer la magnitud de la acción correctiva que se debe aplicar al constatar ciertas debilidades, ya que si se establecen en forma periódica pudieran suceder ciertas desviaciones en el intervalo.
- c. *Claro y sencillo*: El éxito o fracaso de una organización depende en gran parte del establecimiento de controles; por tal razón, éstos deben ser diseñados de la manera más clara y sencilla, de forma tal que sean entendibles para todos los miembros que conforman la organización y apliquen las medidas correctivas uniformes para corregir las posibles desviaciones.
- d. *Exacto*: La información que se deriva de las actividades llevadas a cabo en una organización debe ser exacta, ya que una información inexacta puede traer como consecuencia la toma de decisiones inadecuadas; de esta manera, traería como consecuencia la aplicación de medidas correctivas no acordes a la situación por la que se puede crear un problema en donde no existía.
- e. *Objetivo*: El control debe ser definido en forma clara, precisa y concreta, sin apreciaciones subjetivas o personales, para poder lograr las metas propuestas en forma eficiente.
- f. *Reflejar la estructura organizativa*: La estructura de la organización es el principal medio para afianzar las tareas de los miembros de la organización; por lo cual los controles deben estar diseñados de acuerdo a la estructura de la misma, con la finalidad de que permitan corregir las posibles desviaciones.

Ahora bien, parafraseando a Enríquez (2012), puede afirmarse que en la actualidad existen diferentes tipos de controles que pueden ser aplicados en el entorno organizacional. A continuación se señalan los tipos de control más usados de acuerdo a lo establecido por el autor mencionado, el cual clasifica el control administrativo según el momento en el que se ejerce y según el organismo que lo ejecuta. No obstante debe tomarse en consideración la existencia de múltiples formas de aplicación, ya que el diseño va en función de la organización.

Según el *momento en el que se ejerce*, el control puede ser *a priori*, definido como aquel que se ejerce antes de ser realizada la acción cuidando de ésta manera, que los resultados a obtener sean los que la organización haya propuesto, el denominado *Control Perceptivo o Concomitante*, es aquel que se realiza simultáneamente con el acto administrativo ejecutado, en el momento en que sea requerido para comprobar en forma objetiva en el lugar de los hechos y el *control a Posteriori*, el cual es ejercido una vez realizada la acción, la cual mide los resultados obtenidos en función de lo planificado, con la finalidad de determinar las causas que originaron las variaciones que sobre lo planificado haya ocurrido.

Según el *organismo que lo ejecuta*, el control puede ser *Externo e Interno*. El *Externo* es un examen periódico, realizado de manera objetiva por un órgano de control independiente o que no pertenece al servicio, sino que está en una esfera distinta e independiente al ente controlado, a los programas, proyectos y actividades de una organización, dirigido a optimizar su desempeño y el logro de las metas y objetivos, propiciando el uso racional de los recursos y el mejoramiento de los procesos, conforme a los fines previstos y dentro del marco normativo correspondiente.

El *Control Interno* por su parte, representa el proceso de seguimiento, control y evaluación permanente que debe realizar la organización a sus

programas, proyectos y actividades, a fin de optimizar su desempeño en el logro de las metas y objetivos, a partir del uso racional de los recursos y el mejoramiento continuo de los procesos así como la evaluación de la eficiencia y eficacia en el logro de los mismos.

Gestión y Control de Gestión

Para orientar la gestión de una empresa es necesario el control de gestión el cual es un instrumento ideal para racionalizar las operaciones de la organización y así lograr una mayor producción de rendimientos por tal motivo es necesario definir tanto el concepto de gestión como el de control de gestión. Según De la Hoz (2008), el control de gestión es “un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” (p.71).

De tal manera, que el control de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para analizarlos. En este orden de ideas, Echegaray (2011), señala que el control de gestión es instrumento gerencial por excelencia que “constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones, se centra en el cómo a más de en la producción de resultados, enfatiza en la producción de rendimientos, emplea normas y patrones operativos, proyecta el futuro de la organización y es Integral” (p.76)

Es por ello, que de estos atributos, el objetivo principal del control de gestión, está orientado hacia la toma de decisiones, en especial `para aquellos que se establecen con el propósito de garantizar el logro de los objetivos

preestablecidos por los tomadores de decisión. Hay que destacar sin embargo, la importancia que tiene las funciones del control de gestión ya que orienta a la organización sobre cuáles son las funciones que puede realizar el control de gestión y así establecer un patrón de referencia que le sirva de guía a la organización.

Rojas (2009), señala que las funciones asociadas al control de gestión son las siguientes: apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones, controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables, racionalizar el uso de la información, servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la empresa u organización, para la planificación en la organización, para el desarrollo de sistemas de remuneración y sistema de incentivos, para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización y propiciar la participación de las personas.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de esta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización.

Ahora bien, las presiones del entorno cambiante y globalizado han determinado que las organizaciones se encuentren en la búsqueda de objetivos múltiples requiriendo para ello personal más ingenioso, flexible y creativo, capaz de lograr una dirección de objetivos precisos midiéndolos, interrelacionándolos y encontrando políticas que permitan un mejor uso de los recursos, y dando una nueva dimensión al control de gestión como proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización.

Tipos de Control de Gestión

El control de gestión gira en torno a la organización, a los recursos que consume, a los cambios que se han producido en las empresas, a las diversas actividades que se desempeñan dentro de cada organización, por tal motivo es necesario definir los tipos de control de gestión. Sobre este aspecto, Rodríguez *et al.* (2005), establecen que de acuerdo a lo establecido por Mallo y Merlo (1995) existen diferentes tipos de control de gestión entre los que se cuentan el *Control de Efectividad*: seguimiento de etapas previstas en los programas, orden de cumplimiento, unidades, plazo de ejecución, *Control de Eficiencia*: Se verifica los aspectos cualitativos, aprovechamiento de recursos, medición de calidad en función de factores económicos, culturales, demográficos, tomando en cuenta el contenido de los proyectos aprobados y *Control de Excelencia*: Se revisa la elección de alternativas de calidad tomando en cuenta la relación de los proyectos presentados a la comunidad.

Igualmente, Rodríguez *et al.* (2005), indican que los objetivos del control de gestión sirven para darle a la organización una referencia sobre para que y porque se utiliza éste control y que beneficios le brinda a la organización la implementación de un buen sistema de control de gestión. Algunos de estos objetivos son: adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa, integrar las variables estratégicas y operacionales, enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.

Adicionalmente señalan los autores como objetivos construir los indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económica financiera y garantizar la fidelidad de la información, informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continua de los resultados, establecer un sistema de información automática que permita corregir sobre la marcha las

desviaciones y plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los cambios continuos de la demanda y la competencia.

Indicadores de Gestión

Parafraseando a Borjas y Vera (2008), los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. De esta manera, los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Desde esta perspectiva, el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conllevan a la consecución de la meta fijada.

Para evaluar la gestión mediante el uso de indicadores predeterminados por la propia organización así como para generarlos, es imprescindible hacer un buen manejo de las *Variables*, definidas como la representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores y deben ser expresadas con la unidad de medida apropiada a la respectiva característica: cronológica, económica o física y el *Indicador*, referencia numérica generada a

partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, comparada con valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Ahora bien, para establecer los indicadores de gestión es necesario el establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en áreas y sus repercusiones en los objetivos.

Sobre este aspecto opina Nava (2009), que un indicador permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, siendo instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. Es así como para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

Por su parte, Fernández (2004) establece que para la construcción y revisión de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- a. *Definición de un indicador:* Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar. Podemos medir cantidades físicas, proporción, lapso de tiempo, entre otros.
- b. *Objetivo del indicador:* Debe expresar el para qué se utiliza: eliminar,

maximizar, sintetizar, tener cero retrasos, entre otros. El objetivo en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención.

- c. *Niveles de referencia:* el acto de medir se realiza en base a la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, por políticas, los de consenso y los planificados.
- d. *Nivel histórico:* el nivel de referencia histórico se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador, esto nos da la manera de cómo ha variado. El valor histórico es clave para presupuestos y programas sobre base realistas y para ilustrar el logro en la evaluación de nuestros resultados.
- e. *Estándar:* el estándar se calcula utilizando las técnicas de estudio de métodos y de medición del trabajo. En general el estándar nos señala el potencial de un sistema determinado, vale decir unos equipos, insumos y mano de obra dada, con unos métodos de trabajo dado, en unas instalaciones dadas, entre otros. Este representa el valor loggable si hacemos bien nuestras tareas.
- f. *Teórico:* el nivel histórico se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidad de máquinas y equipos en cuanto a producción, insumos de materiales, fallas esperadas. Es un dato que da el fabricante del equipo, es un dato de diseño. Este nos da la máxima capacidad del sistema con una maquinaria y equipos determinados, innovamos o sustituimos la tecnología dura del mismo.
- g. *Requerimiento de usuarios:* para su cálculo hay que hacer un detallado estudio de las necesidades que el usuario requiere del producto. Ayudado por el uso de técnicas de consenso. Cuando no se cuenta con sistema de información que den razón de los valores históricos de un

indicador, ni se cuenta con estudios de ingeniería industrial para sacar valores estándar.

- h. *Técnicas de consenso*: el uso de niveles de referencia estimados a través de técnicas de consenso, es una buena alternativa para obtener rápidamente un patrón inicial. El principal inconveniente de los niveles de referencia así obtenidos, es la posibilidad de mezclar criterios diferentes entre los diversos participantes y ellos, además de poder afectar la confiabilidad del estimado, pueden representar inconvenientes a la hora de analizar el resultado de la comparación.
- i. *La responsabilidad*: se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- j. *Puntos de lecturas e instrumentos*: cómo se obtienen las medidas, en qué sitios se hacen las observaciones, con cuáles instrumentos se harán las medidas, quién hace las lecturas, cuál es el procedimiento de obtención de la muestra. Las respuestas a estas preguntas permiten establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se tomen.
- k. *Consideraciones de gestión*: se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades y procesos y describir los posibles escenarios de acción que se puedan presentar para lograr unos resultados específicos.
- l. *Periodicidad*: Cuándo hacer la revisión, la respuesta a esta pregunta debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de establecer cada cuánto tiempo de tomará los datos y presentarla en los gráficos de control para estudiar la existencia de tendencias en el desarrollo del proceso, y además estudiar las causas comunes de las causas especiales.

Pérez (2010) por su parte afirma que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser: Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso, Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.

Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado, Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado, *Participación de los usuarios*: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores, *Utilidad*: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas, *Oportunidad*: entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar y *Confiabilidad*.

La confiabilidad, es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez, por esa necesidad periódica de confirmar su validez con auditorias permanentes que permitan detectar deformaciones en la lectura de los instrumentos, en las tolerancias, las frecuencias, en resumen las definiciones operativas.

Para Rodríguez *et al.* (2005), la ventaja fundamental que se deriva del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, angustia y subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad organizacional y el bienestar de todos los trabajadores. Al respecto,

los autores citados definen un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión entre las que se cuentan motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder, estimular y promover el trabajo en equipo, contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como el equipo dentro de la organización y generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Dentro de las ventajas de los indicadores mencionados se encuentran adicionalmente impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios, disponer de una herramienta de información sobre la gestión de negocio, identificar oportunidades de mejoramiento en actividades, contar con información que permita priorizar actividades basadas en necesidades de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades, establecer una gerencia basada en datos y hechos, evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general en las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de metas y reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Camejo (2012) por su parte indica que los indicadores de gestión pueden clasificarse de acuerdo a una serie de factores. A continuación se resume el esquema establecido por el autor mencionado.

Según su Naturaleza: los indicadores se clasifican en:

Economía: Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales.

Eficacia: La eficacia de una organización se puede medir por el grado de

cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.

Efectividad: Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.

Excelencia: esta se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.

Equidad: Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos (regiones pobres, personas desvalidas, tercera edad, etc.) en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.

Entorno: El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad hace del todo imprescindible controlar el entorno. Ello implica conocerlo, seguirlo, adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzca.

Sostenibilidad: Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

Según el objeto a medir:

Indicadores de Resultados: Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.

Indicadores de Proceso: Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.

Indicadores de estructura: Tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.

Indicadores Estratégicos: Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la

consecución de los resultados de ésta.

Según su ámbito de actuación:

Indicadores Internos: Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y por tanto, se refieren a la actuación interna de la entidad.

Indicadores Externos: Se refieren normalmente a la percusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.

Indicadores claves de desempeño: son medidores que permiten monitorear el desempeño de un programa y cuantificar sus beneficios. Estos indicadores cubren un amplio rango de factores que incluyen: tiempo y costo de paradas planeadas y no planeadas, disponibilidad y eficiencia de la planta, costos de mantenimiento y productividad.

Ahora bien, según Fernández (2004), en el ámbito laboral, los indicadores más conocidos son la **Productividad** definida como la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados para producir, la **Calidad** o el grado en el cual un producto o servicio satisface las necesidades del usuario final o del consumidor, la **Rentabilidad** o relación entre los ingresos obtenidos sobre los gastos realizados y la **Efectividad**, la cual consiste primordialmente en producir lo que se tiene que producir.

Teorías Modernas de la Administración

Es de particular importancia hacer una brevísima descripción de algunas teorías de la administración, ya que de la manera como se aprecia en un determinado momento cual es la mejor estrategia de conducir una empresa o negocio, depende el enfoque dado a la contratación del personal de la misma y sus relaciones con ellos. Cortinas, (2009) define la administración como: “La

acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero” (p.110).

La anterior definición moderna de la administración, refleja la misma actividad desempeñada por el hombre desde el momento mismo en que se organizó en comunidad para vivir y para conseguir sus recursos mínimos de subsistencia y utilizó, aunque de manera elemental, ciertas reglas administrativas, que guardadas las proporciones, no distan tanto de las utilizadas en la modernidad.

Reingeniería

De acuerdo a Chase *et al.* (2000), la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar, mejoras espectaculares, en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Posee características fundamentales entre las que se cuentan el ser *fundamental* ya que al emprenderse la reingeniería del negocio, el individuo debe hacérselas preguntas más básicas sobre su compañía y como funciona. Es así como las compañías que comprenden la reingeniería, deben cuidarse de los supuestos, que la mayoría de los procesos ya han arraigado de ellas. La reingeniería determina que debe hacer una compañía. No da nada por sentado y se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Debe ser *Radical*, es decir, llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar lo viejo. Descartarlas estructuras y procedimientos existentes e inventar nuevas maneras realizar el trabajo. Igualmente es considerada *Espectacular*, dado que no es cuestión de hacer mejoras marginales o

incrementares, sino de dar saltos gigantes en rendimiento. La mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo. Igualmente involucra *Procesos* o el conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Benchmarking

Para De la Rica (2011), el Benchmarking es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, lo cual implica que como herramienta que sirve para descubrir, analizar e implementar el "cómo", las empresas que son líderes hacen sus procesos, es decir, analizar, aprender y adaptar para ser competitivos. De acuerdo al autor, el Benchmarking se está Practicando por dos Razones.

En principio es un medio muy eficiente de introducir mejoras, los directivos pueden eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo y pueden utilizar procesos cuya efectividad ya han probado otros y pueden concertar su pensamiento original a partir de cero para idear medios de mejorar estos procesos o adaptarlos a los procesos y cultura ya existentes en su propia organización.

Adicionalmente, ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente: el tiempo se ha convertido hoy en un factor tan importante en la competencia que los directivos de muchas industrias se ven forzados a encontrar medios para hacer las cosas mejor y más rápidamente. Una capacidad de Benchmarking madura dentro de una organización le permitirá hacer las cosas mejor y más rápidamente al poder emplear más aprisa los procesos.

Empowerment

Parafraseando a Buelga (2007), el Empowerment puede definirse como una forma fundamental distinta para trabajar en conjunto, las organizaciones actuales necesitan empleados que puedan tomar decisiones, que puedan encontrar soluciones a los problemas que se les presente o tengan iniciativa y reconocimiento por los resultados alcanzados. Un lugar que trabaja con Empowerment se caracteriza por mejorar constantemente la calidad de trabajo, ampliar habilidades y tareas que se utilizan, promover la innovación y creatividad y por una búsqueda de una relación entre empleados y personas, nueva relación entre gente y la organización.

El Empowerment es compromiso y participación crecientes, conocimiento compartido y toma de decisiones, más el estímulo para que todos contribuyan con el máximo de su potencial. En la medida en que las decisiones se tomen y haya una continua mejoría, el rol principal del “líder de la cúpula” es orientar. Puesto que no siempre se logra un acuerdo, se hace necesario que el líder facilite el proceso de decisión, llegue a conclusiones y obtenga consenso y cooperación.

Outsourcing

Parafraseando a Ganga y Toro (2008), el Outsourcing es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados. Se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad.

Ello implica un diagnóstico a fondo de la situación de la empresa; exige tener o implantar un sistema de medición confiable para lograr una visión acertada, y dentro de este análisis encontrar qué áreas están siendo improductivas en sí mismas o hacen improductiva la empresa. Una vez hecho este diagnóstico, se tomará la decisión de cuales actividades seguirán siendo asumidas directamente por la empresa y cuáles serán contratadas externamente.

Rothery Robertson, en el libro Outsourcing (1996) explica la diferencia entre las palabras en inglés outsourcing y outsource, diciendo que a la primera le corresponde a “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía’ y que a la segunda le corresponde la definición de ‘servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración” (p.4)

Dowsizing

De acuerdo a Negrón (2002), es un término acuñado recientemente en el mundo empresarial y significa una contracción o disminución del tamaño de la organización la cual se caracteriza por el despido masivo de personal. Si bien los cierres y aperturas de empresas han sido una característica de la dinámica del mercado, el dowsizing es diferente al proceso normal de acomodo, incluso en economías tan dinámicas como la de Estados Unidos.

Los desplazamientos masivos de personal han sido más notorios en las grandes corporaciones. General Electric desplaza a más de 100.000 empleados, IBM tiene ahora la mitad del personal que tenía hace diez años, tras recortar más de 200.000 plazas. Muchas veces se recurre al downsizing cuando no se ha actuado inteligentemente y a tiempo para preparar a la

organización ante las amenazas y cambios del entorno. Alternativamente al downsizing, muchas empresas están trabajando en el personal, en que la participación activa y con alto grado de compromiso de todos los trabajadores permita altos niveles de productividad.

Rightsizing

Para Varela (2011), el cambio organizacional no es fácil, pero la experiencia acumulada es muy valiosa; un error común es partir solo de la intuición y experiencia de los altos ejecutivos. Muchas empresas que trabajaron con downsizing han tenido que reconocer el alto costo de sus errores, ya que han tenido que recontractar personal, perder clientes por el deterioro de los servicios y la falta de personal experimentado, lo que se ha denominado rightsizing, es decir, “diseño del tamaño correcto” de la organización.

Uno de los aspectos más delicados del downsizing se refiere a las consecuencias que éste produce en el personal que no es despedido, lo cual es denominado por los psicólogos como el “síndrome del sobreviviente”. La gerencia tiene que enfrentar adecuadamente este síndrome, el cual está muy ligado a la forma en que la empresa trate al personal despedido, no sólo por razones humanas, sino que además se crea un clima de temor, de pérdida de compromiso y de rompimiento de los vínculos de la lealtad entre empresa y empleado que puede ser funesto para futuros proyectos de la empresa. El diseño cuidadoso de este proceso es un factor crucial.

Coaching

Debordes (1998) indica que las organizaciones y los individuos que contratan a un coach están interesados en tener, ser y hacer lo mejor que su potencial les permite y se conforman con nada menos que lo mejor. Los seres humanos tenemos una necesidad profunda de crecer y desarrollamos para

actualizar nuestro potencial “llevamos la parte del león” y “ser un as” en el juego de la vida (p.26).

En este orden de ideas, Piñate (2000), indica que “algunos estudios señalan que con el coaching se pueden obtener desempeños de 120% de la capacidad presente de las personas” (p.8). Igualmente, esta autora reseña que dichos estudios confirman que el coaching opera en el nivel de los modelos mentales; ya que al desarrollar nuevas responsabilidades (habilidades para responder), el coaching interrumpe los parones habituales de pensamiento y desafía a la persona a cambiar sus comportamientos improductivos, instalando en ellas nuevas perspectivas acerca del entorno y de sí misma.

Esta toma de conciencia posibilita que los miembros del equipo trabajen con mayor efectividad, escuchándose unos a otros, y compartiendo sus opiniones y emociones. Así, los equipos dentro de la organización pueden resolver problemas en forma expeditiva, respetando las preocupaciones de todos los interesados.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Manual de Trabajos de Grado, Especialización y Maestría y Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012), define el Marco Metodológico como el segmento del texto de un trabajo investigativo que:

Describe los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que se hizo, porque y como se hizo, mencionando las razones por las cuales se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema de estudio y sus limitaciones (p.34).

Tomando en cuenta la definición anterior, el marco metodológico representa el esquema de trabajo que posee el autor, en el cual define las herramientas que utilizará para desarrollar el trabajo investigativo. A continuación se expone la metodología seleccionada para llevar a cabo el presente estudio.

Diseño y Nivel de la Investigación

Balestrini (2006), define el Diseño de una investigación como:

El plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico y guiar todo el proceso de investigación desde la recolección de los primeros datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos previamente definidos (134).

Con respecto al nivel de la Investigación, Arias (2006), lo define como “el grado de profundidad con la cual se realizará el estudio” (p.110), es decir, el grado de especificidad del análisis a realizar. Puede afirmarse que el diseño de una investigación entonces explica el plan general de acción que debe seguir el investigador y que orientara las acciones a llevar a cabo para la recolección y análisis adecuado de los datos, mientras que el nivel implica por su parte, el grado de profundidad con el cual el autor abordará el tema escogido. Tomando en cuenta estas definiciones y los objetivos planteados inicialmente, este estudio está enmarcado en un *diseño no experimental, de campo a nivel descriptivo y con apoyo documental*.

De acuerdo a Hernández *et al* (2010), la investigación *no experimental* es aquella que se realiza “sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionadamente las variables independientes” (p. 184), sino “observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 184).

Por su parte y parafraseando a Tamayo y Tamayo (2003), la Investigación o *Diseño de Campo* implica que los datos se recojan directamente de la realidad donde ocurren los hechos (muestra en estudio) o directamente de los sujetos investigados (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, obteniendo la información pero sin alterar las condiciones existentes, de allí su carácter de *no experimental*. Se emplean igualmente datos secundarios (provenientes de fuentes referenciales consultadas), para establecer el Marco Teórico, sin embargo, son los datos primarios (originales) obtenidos a través del diseño de campo los que permiten alcanzar los objetivos y dar solución al problema planteado.

De acuerdo a Arias (2006) el *carácter descriptivo* consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de

establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), ubicándose los resultados de esta investigación “en un nivel intermedio en cuanto a profundidad de conocimiento” (p.24). Mientras que de acuerdo a Balestrini (2006), en un diseño *Documental* “los datos se obtienen a partir de la aplicación de técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos y/o a través de diversas fuentes documentales” (p.135).

Esta definición permite deducir que la investigación de tipo documental a realizar en este trabajo, permitirá a la autora utilizar un marco referencial establecido, bien sea de fuentes bibliográficas, audiovisuales o electrónicas, debidamente autorizadas y científicamente comprobadas, para enmarcar el problema en estudio.

Población y Muestra

Población

Según Balestrini (2006), la población o universo en una investigación desde el punto de vista estadístico, está referido “a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características y para el cual serán válidas las conclusiones de la investigación” (p. 137). La población constituye el objeto de la investigación y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. En este caso específico la población está constituida por 22 empleados que laboran en los Departamentos Administrativos de la empresa Envases Venezolanos S.A. perteneciente al sector metalmeccánico y ubicada en la ciudad de Maracay Edo. Aragua (Cuadro 1)

**Cuadro 1
Población**

Departamento	Cargo	Cantidad
Costos	Jefe	1
	Analista	6
Cuentas por Pagar	Jefe	1
	Analista	6
Nomina	Jefe	1
	Analista	4
Tesorería	Jefe	1
	Analista	1
Presupuesto	Jefe	1
Total		22

Fuente: La Investigadora (2015).

Muestra

En palabras de Arias (2006), una muestra representativa, constituye “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población, que por su tamaño y características similares al conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido” (p.83). En este estudio la muestra seleccionada corresponde a la totalidad de la población descrita, tal y como se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2
Muestra**

Departamento	Cargo	Cantidad
Costos	Jefe	1
	Analista	6
Cuentas por Pagar	Jefe	1
	Analista	6
Nomina	Jefe	1
	Analista	4
Tesorería	Jefe	1
	Analista	1
Presupuesto	Jefe	1
Total		22

Fuente: La Investigadora (2015).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos según Balestrini, (2006), plantean el procedimiento para “cumplir con los objetivos del estudio y el diagnóstico de la situación actual, el establecimiento de los procesos, operaciones y tareas para captar las causas que originan los problemas y plantear los correctivos para cada situación” (p. 153). Arias (2006), por su parte establece que los instrumentos de recolección de datos pueden definirse como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 70). En este estudio se utilizarán como técnicas de recolección de datos la *Observación Directa* y la *Encuesta* y como instrumentos el *Registro de Observación* y el *Cuestionario*.

La *Observación Directa* de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003) “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p. 122). Por su parte, la *encuesta*, es definida por Arias (2006), como “una técnica que permite obtener información como el conocimiento, motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación” (p. 73).

Con respecto a los instrumentos de recolección de información, tal y como se indicó se utilizaran el registro de observación y el cuestionario. El *Registro de Observación* según Palella y Martins (2010), “es un instrumento útil para registrar la evaluación cualitativa” (p. 126), permitiendo “orientar la observación y obtener un registro claro y ordenado de todo cuanto acontece” (p. 126) y “confrontar “características previamente determinadas en un contexto también preestablecido.

Permite al observador anotar si esa característica está o no presente” (p. 126). Con respecto al Cuestionario y parafraseando a Bavaresco (2006),

representa una encuesta escrita que se maneja mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas, el cual debe ser llenado por el encuestado sin la influencia del encuestador. En este estudio se utilizará un cuestionario constituido por veinticinco (25) preguntas de carácter cerrado elaboradas de acuerdo con la Escala de Likert. (Anexo A).

Validez del instrumento de Recolección de Datos

Parafraseando a Reidl (2002), un instrumento es válido, cuando mide lo que pretende medir y determinar su validez implica someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación a fin de realizar los aportes necesarios a la investigación y verificar si la construcción y el contenido del instrumento, se ajustan al estudio planteado. En este estudio la Validez del Instrumento de recolección de datos se obtuvo a través del *Juicio de Expertos* con experiencia en área de finanzas y metodología, quienes luego de evaluar los ítems respectivos, determinaron que el instrumento reúne las condiciones para ser aplicado a la muestra (Anexo B).

Confiabilidad del instrumento de Recolección de Datos

De acuerdo a Gómez (2006), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 122). La Confiabilidad del Instrumento y siguiendo lo establecido por Ruiz (2008), será determinada a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, siendo su fórmula:

$$Alfa = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Dónde:

Alfa = Coeficiente de Confiabilidad.

k = Número de personas.

$\sum V_i$ = Sumatoria de la varianza por ítems.

V_t = Varianza total del instrumento.

Al sustituir:

$$\alpha = \frac{25}{(25 - 1)} \left[1 - \frac{7,67}{43,33} \right]$$
$$\alpha = 1,04 [0.8229]$$
$$\alpha = 1,04 [0.8229]$$
$$\alpha = \mathbf{0,86}$$

Ruiz (2008), establece que “la confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación, que teóricamente significa la correlación del test consigo mismo, oscilando sus valores entre cero (0) y uno (1)” (p. 12). La magnitud del coeficiente obtenido se estableció de acuerdo a la escala siguiente:

Cuadro 3
Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (2008).

En este estudio y tomando en cuenta lo establecido por el autor mencionado, el coeficiente de confiabilidad obtenido fue de 0,86, encontrándose en un rango de muy alta confiabilidad (Anexo C).

Fases de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se cumplieron las siguientes fases:

FASE I: Planteamiento del Problema: incluye desde la selección del tema, el título, los objetivos hasta la adecuada justificación y determinación del alcance de estudio. Se basa en la realización de una profunda revisión documental previa, a fin de recopilar información válida y actualizada que describa el problema a estudiar.

FASE II: Marco Teórico. Comprende la búsqueda, resumen y análisis de elementos documentales, antecedentes y bases legales que sustenten la investigación a realizar. FASE III: Marco Metodológico: incluye la descripción del tipo y nivel de la investigación, la población y muestra a utilizar así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Por otra parte se exponen los procedimientos para determinar la confiabilidad y validez del instrumento a aplicar y el procedimiento metodológico seguido para la realización del estudio.

FASE IV: análisis de resultados. Se exponen los resultados obtenidos así como el análisis e interpretación que de los mismos se desprende, desarrollándose posteriormente las conclusiones que dan respuesta a las incógnitas inicialmente planteadas. Fase V: La Propuesta. Donde se exponen de forma detallada los lineamientos a seguir a fin de aplicar las modernas

herramientas de gestión financiera en la empresa seleccionada como unidad de análisis. Finalmente se desarrollan las recomendaciones y se muestran las referencias utilizadas en el texto así como los anexos correspondientes.

Sistema de Variables

Una variable, según Arias (2006), es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables, consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema de variables por su parte, puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores. Arias (1999) igualmente señala que “la operacionalización de las variables es un término que se emplea en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.61). A continuación se muestra la Operacionalización de Variables del presente estudio (Cuadro 4).

Cuadro 4.
Operacionalización de las Variables

Objetivo	Variable (Definición nominal)	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Ítem
Diagnosticar la situación actual de la gestión Financiera de la empresa Envases Venezolanos S.A.del sector metalmeccánico de Maracay Edo. Aragua	Gestión Financiera	Finanzas Operativas	Planificación, Dirección, Coordinación, Control, estados Financieros, Indicadores Financieros, Toma de decisiones.			1
						2
						3
						4
						5,6,7
Identificar los indicadores de control de gestión financieros aplicados por la Empresa Envases Venezolanos S.A. perteneciente al sector metalmeccánico en Maracay Estado Aragua	Indicadores de control de Gestión Financiera	Administración Operativa y Financiera	Balance General Capital de Trabajo Presupuestos Flujo de Caja Costos Cuentas por Pagar Nomina	Observación Directa	Registro de observación	8,9
						10
						11,12
						13
						14
						15
						16
Analizar la aplicación de los Indicadores de gestión en la toma de decisiones financieras en la Empresa Envases Venezolanos S.A., del sector metalmeccánico de Maracay. Edo. Aragua.	Aplicación de los Indicadores de Gestión	Actividades Operativas y Financieras	Ingresos Gastos Rentabilidad Punto de Equilibrio Razón Beneficio Costo	Encuesta	Cuestionario	17
						18,19,
						20
						21
						22,23,24,25

Fuente: La Investigadora (2015).

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO

Parafraseando a Pérez (2010), puede afirmarse que el análisis de resultados representa el enlace entre los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. Así, el análisis consiste en explicar los resultados obtenidos y comparar estos con datos de otros investigadores, es una evaluación crítica desde la perspectiva del autor, tomando en cuenta la opinión de otros investigadores y la propia.

Coincide Ávila (2008), quien afirma que el análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación, misma que se realiza en términos de los resultados de la investigación. De acuerdo con el autor, esta actividad consiste en “establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones” (p. 4), realizándose este proceso en dos etapas “Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística y determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación” (p. 4).

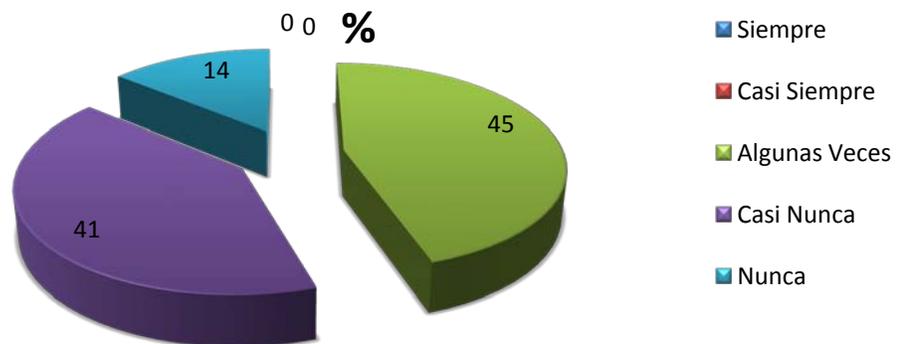
Puede entonces afirmarse que el análisis de resultados representa la organización e interpretación de los datos obtenidos, buscando obtener información que le permita responder las interrogantes iniciales y profundizar en las variables que intervienen en el problema estudiado. Posteriormente y a partir de las inferencias realizadas llega el investigador a conclusiones y recomendaciones válidas y confiables. A continuación se exponen los resultados obtenidos en este estudio.

Ítem 1. En la Gestión Financiera se considera la planificación como herramienta.

Cuadro 5
Planificación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	45%
Casi Nunca	9	41%
Nunca	3	14%
n	22	100%

Gráfico 01
Planificación



Fuente: La Investigadora (2015).

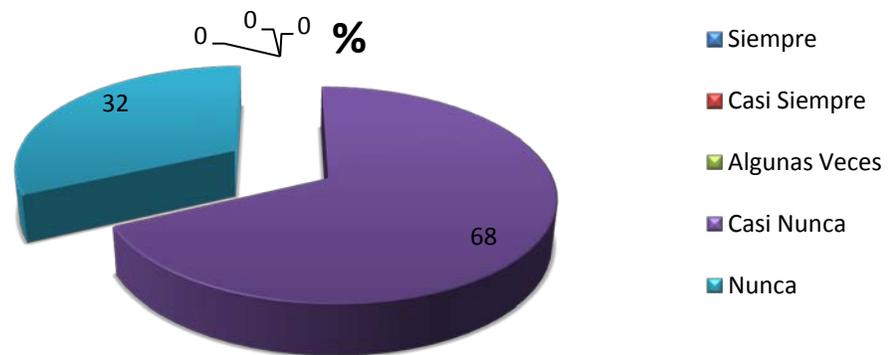
Análisis: como se indica en el Cuadro 5, el 45% de los entrevistados respondieron que algunas veces en la gestión financiera se considera la planificación como herramienta, el 40% opina que casi nunca es considerada, y el restante 15% opina que nunca, esto indica que dentro de la gestión financiera de la empresa la planificación no es considerada dejando de considerar la fase más importante del proceso administrativo que soporta la toma de decisiones.

Ítem 2. La Coordinación Administrativa es una herramienta integral de la Gestión Financiera de la empresa.

Cuadro 6
Coordinación Administrativa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	15	68%
Nunca	7	32%
n	22	100%

Gráfico 02
Coordinación Administrativa



Fuente: La Investigadora (2015).

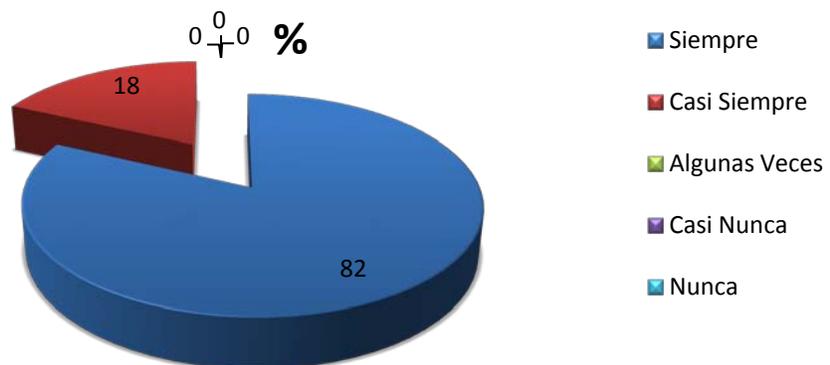
Análisis: Según el 68% de los encuestados respondieron que casi nunca la Coordinación Administrativa es una herramienta integral de la gestión financiera de la empresa, mientras que el 32% opina que nunca. Lo anterior permite inferir que para este sector de la muestra el uso de esta herramienta es ocasional.

Ítem 3. Los estados financieros son herramientas en la toma de decisiones gerenciales de la empresa.

Cuadro 7
Estados Financieros

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	18	82%
Casi Siempre	4	18%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	22	100%

Gráfico 03
Estados Financieros



Fuente: La Investigadora (2015).

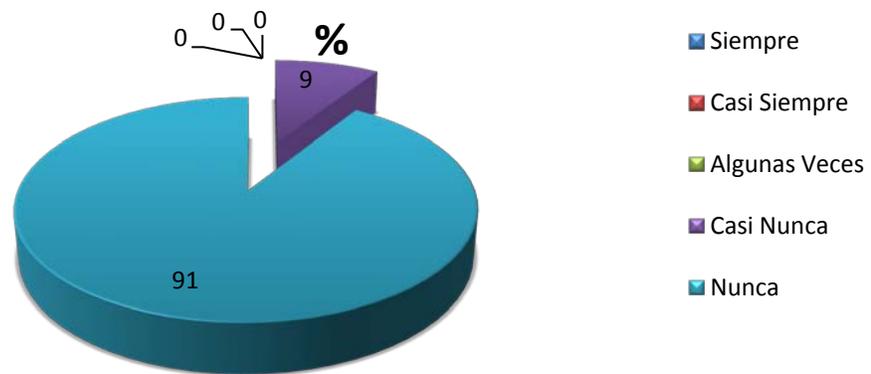
Análisis: En relación a este ítem, la población muestral opina en un 82% que siempre los estados financieros son herramientas en la toma de decisiones gerenciales de la empresa, y el 18% manifestó que casi siempre estos estados financieros están actualizados, revelando así que la información financiera es base fundamental para la toma de decisiones.

Ítem 4. Los Indicadores Financieros son presentados y analizados para la toma de decisiones.

Cuadro 8
Indicadores de Gestión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	9%
Nunca	20	91%
n	22	100%

Gráfico 04
Indicadores de Gestión



Fuente: La Investigadora (2015).

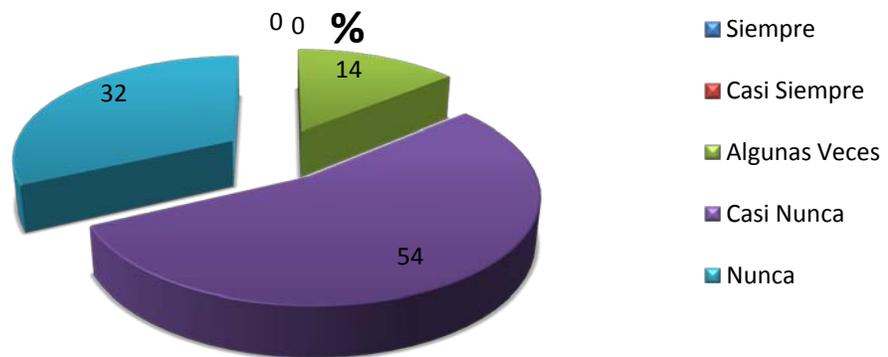
Análisis: el 91% de los entrevistados respondieron que nunca los indicadores financieros son presentados y analizados para la toma de decisiones, mientras que el 9% opina que casi nunca se establecen estos indicadores para tal fin, esto indica que el proceso de toma de decisiones carece de una base para su ejecución, dejando este proceso de tener soporte que permita disminuir riesgos.

Ítem 5. Las Tomas de decisiones están sustentadas por el análisis de los indicadores de gestión.

Cuadro 9
Toma de Decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	3	14%
Casi Nunca	12	54%
Nunca	7	32%
n	22	100%

Gráfico 05
Toma de Decisiones



Fuente: La Investigadora (2015).

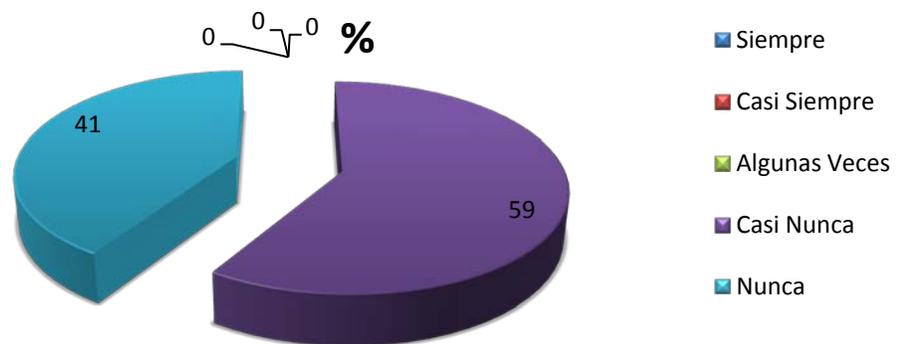
Análisis: de acuerdo con los resultados obtenidos el 54% de los encuestados opina que casi nunca la toma de decisiones está sustentada por el análisis de los indicadores de gestión, el 32% considera que nunca es considerada esta información para tal fin, y el restante 14% opina que algunas veces se considera esta información, lo cual da a entender que la toma de decisiones está acéfala de la información requerida, siendo la información financiera la más relevante para tal fin.

Ítem 6. La empresa toma en cuenta los factores macroeconómicos para la planificación financiera.

Cuadro 10
Factores Macroeconómicos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	13	59%
Nunca	9	41%
n	22	100%

Gráfico 06
Factores Macroeconómicos



Fuente: La Investigadora (2015).

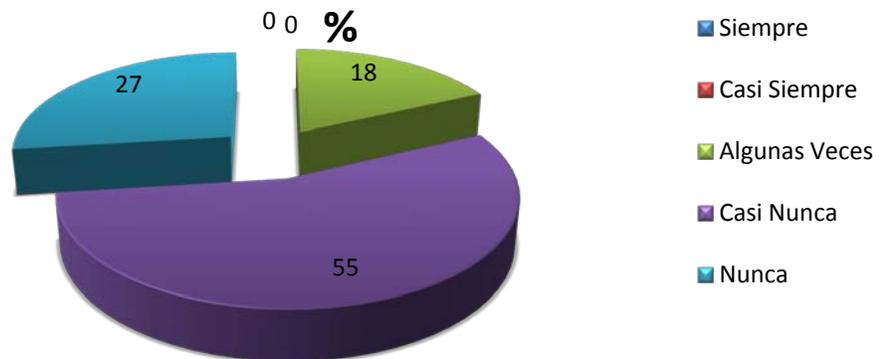
Análisis: de acuerdo con los resultados, el 49% de los encuestados opina que la empresa casi nunca toma en cuenta los factores macroeconómicos para la planificación financiera, mientras que el 41% restante opina que nunca este tipo de factores son tomados en consideración, lo cual da a entender que la planificación financiera de la empresa se realiza sobre información no actualizada.

Ítems 7: El control es considerado como un plan estratégico de la organización en la gestión financiera.

Cuadro 11.
El Control

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	4	18%
Casi Nunca	12	55%
Nunca	6	27%
n	22	100%

Gráfico 07
Control



Fuente: La Investigadora (2015).

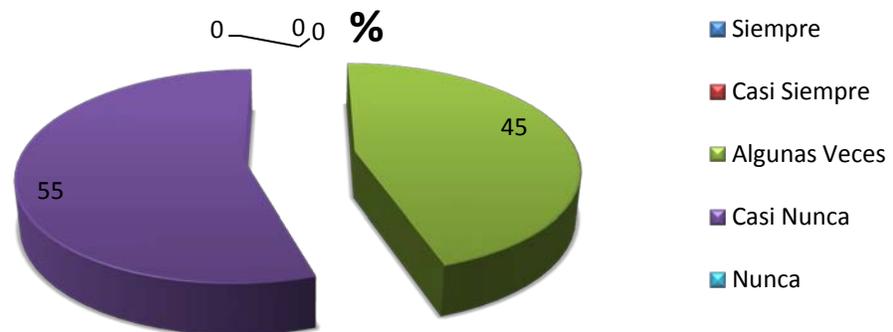
Análisis: la muestra opina en un 55% que casi nunca el Control es considerado como plan estratégico de la organización en la gestión financiera, el 27% revela que nunca este proceso se establece de acuerdo al plan y el restante 18% aprecia que algunas veces se considera, lo que expone que no existe un proceso de control en la organización, aun cuando lo amerite.

Ítem 8: El Balance General es utilizado como herramienta financiera en la empresa Envases Venezolanos C.A.

Cuadro 12
Balance General

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	45%
Casi Nunca	12	55%
Nunca	0	0%
n	22	100%

Gráfico 08
Balance General



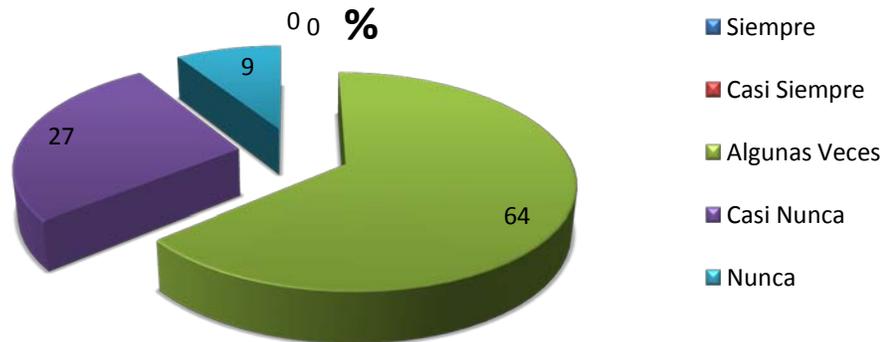
Análisis: el 55% de los encuestados afirma que casi nunca el Balance General es utilizado como herramienta financiera en la empresa Envases Venezolanos C.A., mientras que el 45% restante opina que se utiliza esta herramienta solo algunas veces. Lo anterior permite inferir que en la organización el balance general no es considerado de forma rutinaria en el análisis financiero.

Ítem 9: La empresa Envases Venezolanos C.A. utiliza la información contenida en el balance general como herramienta de control financiera.

Cuadro 13
Balance General

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	14	64%
Casi Nunca	6	27%
Nunca	2	9%
n.	22	100%

Gráfico 09
Balance General



Fuente: La Investigadora (2015).

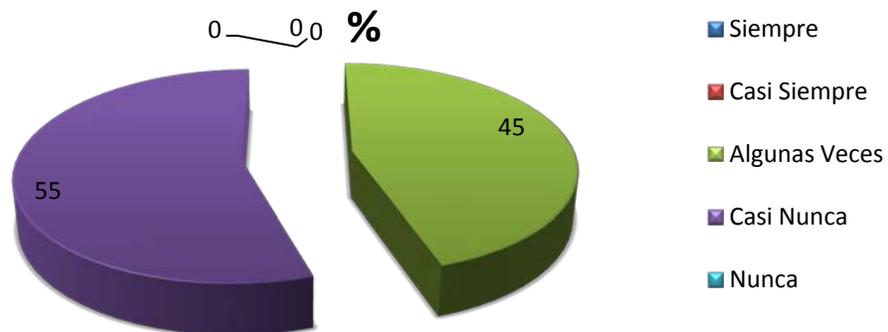
Análisis: de acuerdo con los resultados obtenidos el 64% de los encuestados opina que algunas veces la empresa Envases Venezolanos C.A. utiliza solo algunas veces la información contenida en el balance general como herramienta de control financiero, mientras que el 27% indica que casi nunca y el restante 9% opina que nunca, por lo cual puede afirmarse que la información contenida en el balance general y el análisis que de la misma se desprende, son tomados en cuenta de forma ocasional por parte de empresa como herramienta de control financiero.

Ítems 10: La evaluación del Capital de Trabajo es utilizado como indicadores de gestión en el control financiero de la empresa.

Cuadro 14

Capital de Trabajo		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	10	45%
Casi Nunca	12	55%
Nunca	0	0%
n	22	100%

Gráfico 10
Capital de Trabajo



Fuente: La Investigadora (2015).

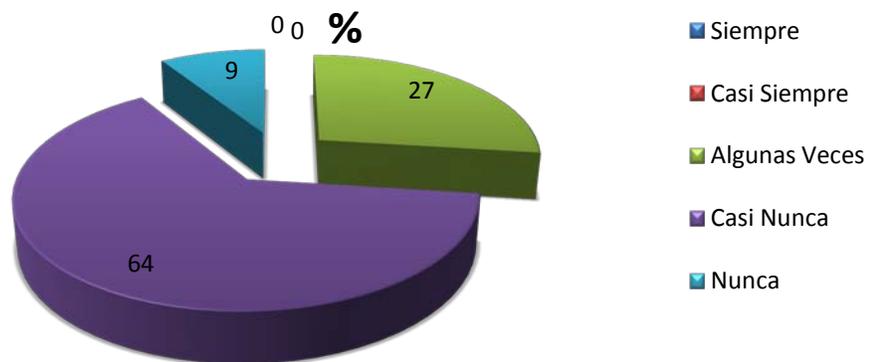
Análisis: el 55% de los encuestados opina que casi nunca la evaluación del Capital de Trabajo es utilizada como indicador de gestión en el control financiero de la empresa, mientras que el restante 45% indica que se utiliza solo algunas veces. De acuerdo con lo anterior, en la empresa evaluada el capital de trabajo y la información que de él se desprende como indicador de gestión no es considerada de interés en el proceso de control de la actividad financiera.

Ítem 11: El Presupuesto de la empresa contiene los indicadores de gestión que permiten la toma de decisiones.

Cuadro 15
El Presupuesto. Indicadores.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	6	27%
Casi Nunca	14	64%
Nunca	2	9%
n.	22	100%

Gráfico 11
El Presupuesto. Indicadores



Fuente: La Investigadora (2015).

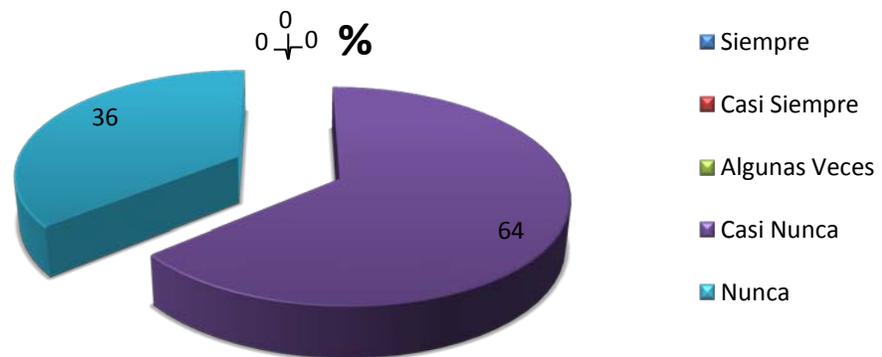
Análisis: el 64% de la muestra indica que casi nunca el Presupuesto de la empresa contiene los indicadores de gestión que permiten la toma de decisiones, mientras que el 27% opina que algunas veces y un 9% indica que nunca. Esto permite afirmar que en la organización el control financiero y las decisiones que se toman en consecuencia, carecen de la información que pueden aportar los indicadores contenidos en el presupuesto.

Ítem 12: El ejercicio fiscal, el presupuesto calculado se ajusta a las necesidades de la empresa.

Cuadro 16
El presupuesto

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	14	64%
Nunca	8	36%
n.	22	100%

Gráfico 12
El Presupuesto



Fuente: La Investigadora (2015).

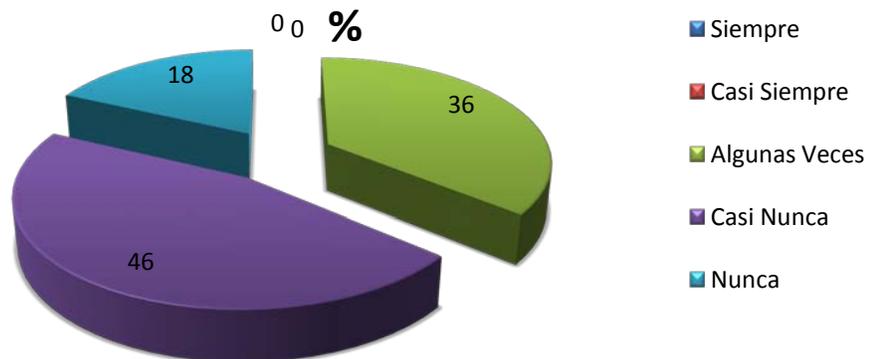
Análisis: el 64% de los encuestados opina que el presupuesto calculado durante el ejercicio fiscal casi nunca se ajusta a las necesidades de la empresa, mientras que el 36% restante indica que nunca el presupuesto calculado se ajusta a las necesidades de la organización. De lo anterior puede afirmarse que la empresa evaluada trabaja en función de un presupuesto que escasamente cubre las necesidades reales de la misma, por lo cual podría verse comprometida su operatividad y rentabilidad.

Ítem 13: Se utiliza el Flujo de Caja como indicador de control de gestión financiera.

Cuadro 17
El Flujo de caja

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	8	36%
Casi Nunca	10	46%
Nunca	4	18%
n.	22	100%

Gráfico 13
El Flujo de Caja



Fuente: La Investigadora (2015).

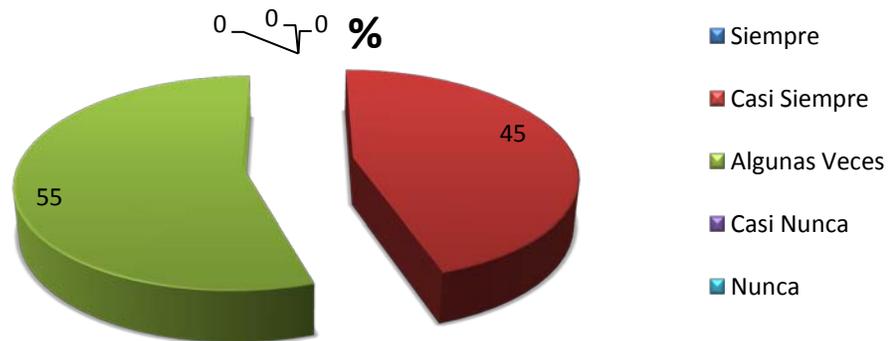
Análisis: el 46% de los encuestados afirma que casi nunca el Flujo de Caja se utiliza como indicador de control de gestión financiera, el 36% afirma que algunas veces y el restante 18% indica que nunca es utilizado. De lo descrito se desprende que el flujo de caja dentro de la organización no es considerado de importancia como herramienta de control, siendo utilizada la información solo de manera eventual.

Ítem 14: En la empresa se elabora y actualiza regularmente la estructura de costos operativos

Cuadro 18
Costos Operativos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	10	45%
Algunas Veces	12	55%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	22	100%

Gráfico 14
Costos Operativos



Fuente: La Investigadora (2015).

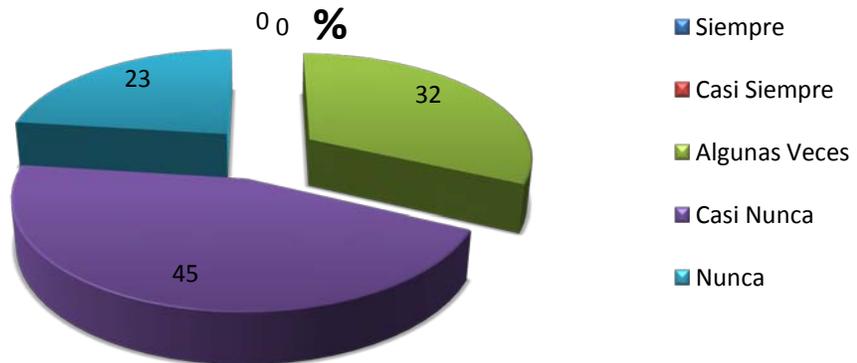
Análisis: los resultados indican que para el 55% de los encuestados solo algunas veces la empresa elabora y actualiza regularmente la estructura de costos operativos, mientras que el 45% restante opina que lo anterior se realiza casi siempre. Puede inferirse de acuerdo con lo planteado que si bien existe una actualización de costos operativos, esta acción no se realiza de forma permanente, lo cual podría afectar el normal desarrollo de las actividades comerciales, la operatividad de la organización e incluso la rentabilidad de la misma.

Ítem 15: Se aplican indicadores financieros sobre las cuentas por pagar para la toma de decisiones.

Cuadro 19
Cuentas por Pagar

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	7	32%
Casi Nunca	10	45%
Nunca	5	23%
n.	22	100%

Gráfico 15
Cuentas por Pagar



Fuente: La Investigadora (2015).

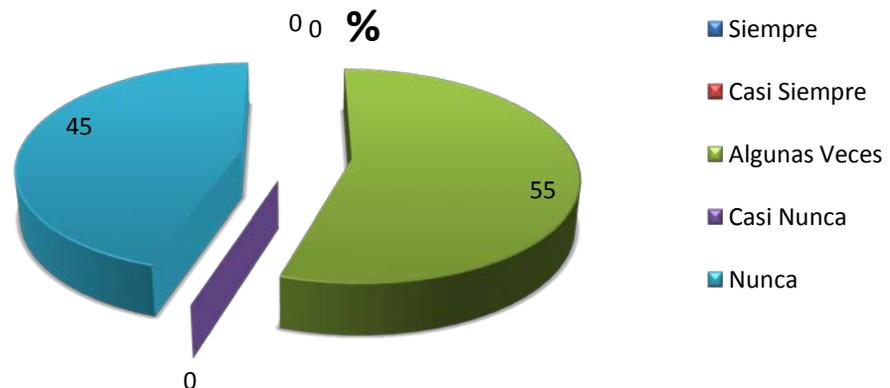
Análisis: los resultados muestran que para el 45% de la muestra casi nunca se utilizan indicadores financieros para evaluar las cuentas por pagar en la organización, mientras que el 32% afirma que algunas veces y un 23% opina que nunca se utilizan los indicadores mencionados. De acuerdo con lo descrito, en la empresa no se toman en cuenta de forma constante indicadores específicos que permitirían evaluar las cuentas por pagar y su impacto sobre las actividades financieras de la misma.

Ítem 16: Son aplicados indicadores financieros sobre las cuentas de nómina en la evaluación financiera de la empresa.

Cuadro 20
Cuentas de Nomina

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	12	55%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	10	45%
n	22	100%

Gráfico 16
Cuentas de Nomina



Fuente: La Investigadora (2015).

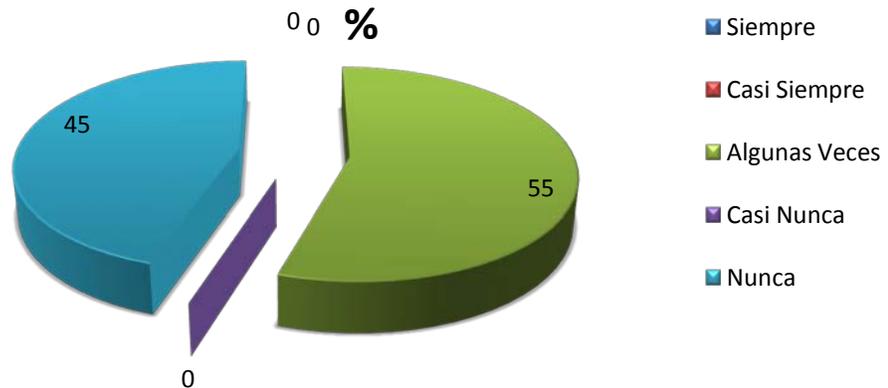
Análisis: el 55% de la muestra afirma que en la organización solo algunas veces son aplicados indicadores financieros sobre las cuentas de nómina en la evaluación financiera, mientras que el restante 45% indica que este procedimiento nunca es aplicado. Puede afirmarse entonces que en la empresa las cuentas nomina no son evaluadas periódicamente, por lo cual la información que pudiera desprenderse de su análisis no es utilizada como herramienta de control financiero.

Ítem 17: Los indicadores de gestión sobre los ingresos de la empresa son la base para la toma de decisiones financieras.

Cuadro 21
Ingresos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	12	55%
Casi Nunca	8	0%
Nunca	2	45%
n	22	100%

Gráfico 17
Ingresos



Fuente: La Investigadora (2015).

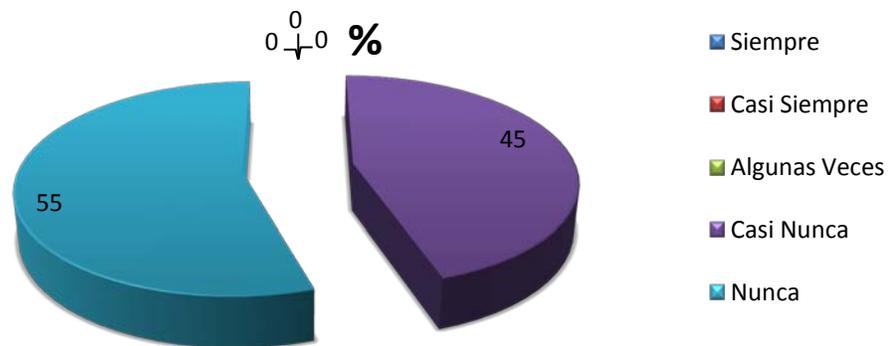
Análisis: de acuerdo con lo expresado, el 55% de la muestra evaluada opina que solo algunas veces se utilizan como base para la toma de decisiones financieras indicadores de gestión sobre los ingresos, mientras que el restante 45% indica que estos nunca son utilizados. Estos resultados permiten inferir que en la organización los ingresos no son evaluados a través de indicadores específicos, por lo cual la información que de ellos se desprende no es tomada en consideración al momento de tomar decisiones de naturaleza financiera.

Ítem 18: La evaluación del incremento de sus costos operacionales son evaluados aplicando indicadores de gestión para la toma de decisiones financieras de la empresa.

Cuadro 22
Costos operacionales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	10	45%
Nunca	12	55%
n	22	100%

Gráfico 18
Costos Operacionales



Fuente: La Investigadora (2015).

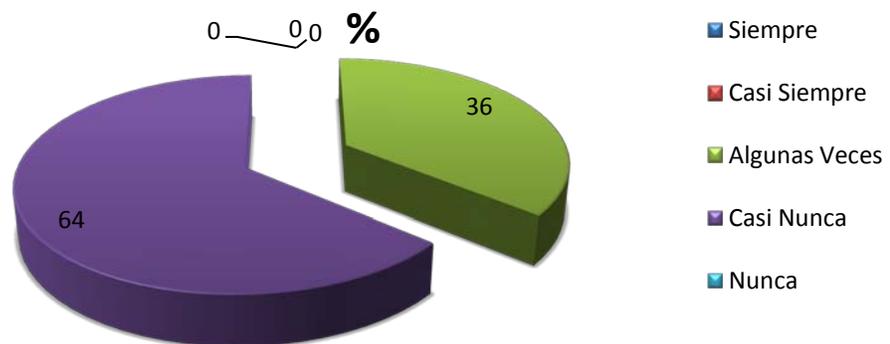
Análisis: los resultados obtenidos indican que para el 55% de los encuestados en la empresa nunca se realiza la evaluación del incremento de los costos operacionales aplicando indicadores de gestión para la toma de decisiones financieras, mientras que el 45% opina que esta estrategia casi nunca es aplicada. Se desprende de lo anterior que la información que puede proporcionar el análisis y evaluación de los costos operacionales a través de indicadores no es considerada de interés por la organización en la toma de decisiones financieras.

Ítem 19: Los indicadores de gestión sobre los gastos son evaluados para la toma de decisiones financiera de la empresa.

Cuadro 23
Gastos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	8	36%
Casi Nunca	14	64%
Nunca	0	0%
n.	22	100%

Gráfico 19
Gastos



Fuente: La Investigadora (2015).

Análisis: el 64% de la muestra opina que casi nunca se evalúan en la empresa indicadores de gestión para gastos, mientras que el 36% indicó que este procedimiento se realiza solo algunas veces. Puede inferirse que al igual que en casos anteriores, en la organización no se utilizan indicadores de gestión, en este caso para gastos, por lo cual la información que de ellos se desprende no es considerada en la toma de decisiones financieras.

Ítem 20: La empresa calcula el índice de rentabilidad como indicador financiero en la toma de decisiones gerenciales.

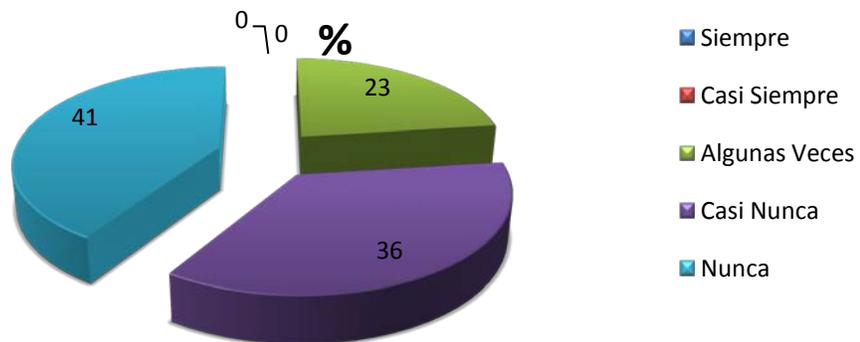
Cuadro 24

Rentabilidad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	5	23%
Casi Nunca	8	36%
Nunca	9	41%
n.	22	100%

Gráfico 20

Rentabilidad



Fuente: La Investigadora (2015).

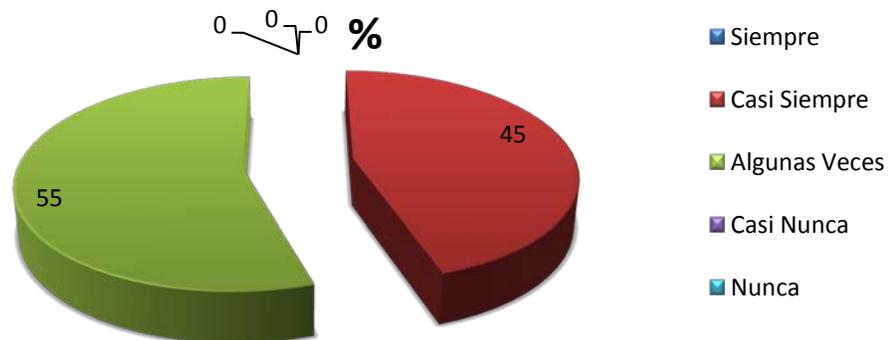
Análisis: de acuerdo con lo expuesto en el cuadro precedente, los resultados obtenidos indican que para el 41% de la muestra nunca se calcula el índice de rentabilidad como indicador financiero en la toma de decisiones gerenciales, un 36% opina que casi nunca y el restante 23% indica que este parámetro es utilizado solo algunas veces. Los resultados permiten inferir que a nivel gerencial, si bien la rentabilidad es un indicador que es considerado para tomar decisiones financieras, este se utiliza solo de forma ocasional, por lo cual la información que podría aportar no está incluida en el proceso de toma de decisiones, proceso que se realiza sin contar con la información de la relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión realizada.

Ítem 21: El punto de equilibrio como indicador financiero es incluido en el análisis para la toma de decisiones gerenciales.

Cuadro 25
El punto de equilibrio

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	10	45%
Algunas Veces	12	55%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n.	22	100%

Gráfico 21
El Punto de Equilibrio



Fuente: La Investigadora (2015).

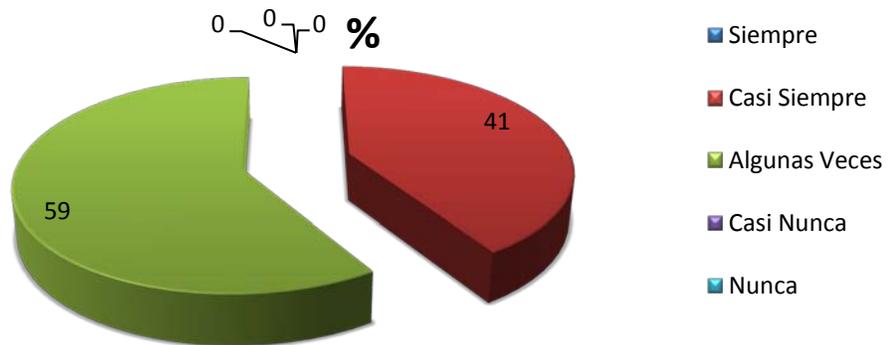
Análisis: el 55% de la muestra opina que el punto de equilibrio es un indicador tomado en cuenta algunas veces en las decisiones financieras de la organización, mientras que el 45% restante opina que este se incluye en el proceso casi siempre. Puede inferirse entonces que en la organización la información que proporciona este indicador es tomada en cuenta, sin embargo no se utiliza de forma permanente, sino ocasional, desconociéndose la mayoría de las veces en qué punto la organización ni gana ni pierde dinero.

Ítem 22: La razón Beneficio Costo como indicador financiero es analizado de forma regular para la toma de decisiones financieras.

Cuadro 26
Beneficio Costo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	9	41%
Algunas Veces	13	59%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	22	100%

Gráfico 22
Beneficio Costo



Fuente: La Investigadora (2015).

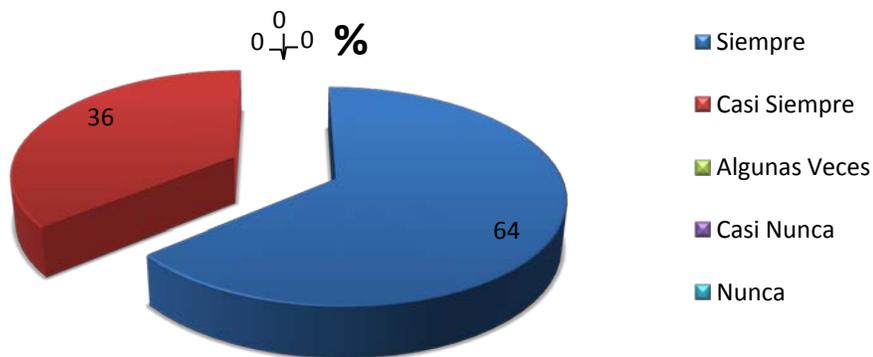
Análisis: el 59% de los encuestados opina que en la empresa las decisiones financieras utilizan la información aportada por la razón beneficio costo solo algunas veces, mientras que el 41% restante opina que casi siempre. Lo anterior indica que en la empresa la información proporcionada por este indicador y relacionada con el total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable, si bien es considerada no es completamente aprovechada por la gerencia en la toma de decisiones financieras.

Ítem 23: La información obtenida del análisis de los indicadores financieros son la base para la toma de decisiones financieras y en la planificación.

Cuadro 27
Indicadores financieros

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	14	64%
Casi Siempre	8	36%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n.	22	100%

Gráfico 23
Indicadores Financieros



Fuente: La Investigadora (2015).

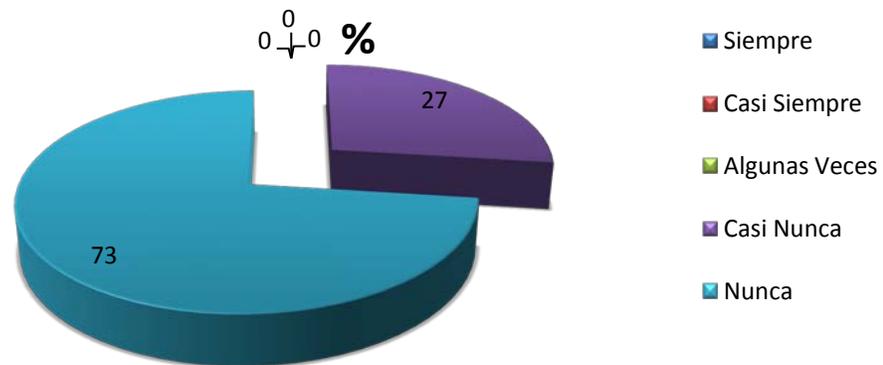
Análisis: el 64% de los trabajadores encuestados afirman que las decisiones financieras siempre se toman en función de los indicadores financieros y de la planificación realizada, mientras que el restante 36% afirma que esto se cumple solo casi siempre. El análisis de lo descrito hasta el momento permite afirmar que en la organización si bien los indicadores de gestión son conocidos, calculados y analizados, esta operación no se realiza como estrategia permanente ni se incluye dentro de la planificación financiera de manera constante, sino eventualmente. Esto demuestra que estas estrategias no son tomadas en consideración por la empresa, perdiendo información valiosa que podría orientar eficientemente la toma de decisiones.

Ítems 24: Se aplican las herramientas modernas de la planificación financiera empresarial (calidad total, Reingeniería, Benchmarking, empowerment, cuadro de mando integral y coaching) para la optimización de la gerencia.

Cuadro 28
Herramientas Modernas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	6	27%
Nunca	16	73%
n	22	100%

Gráfico 24
Herramientas Modernas



Fuente: La Investigadora (2015).

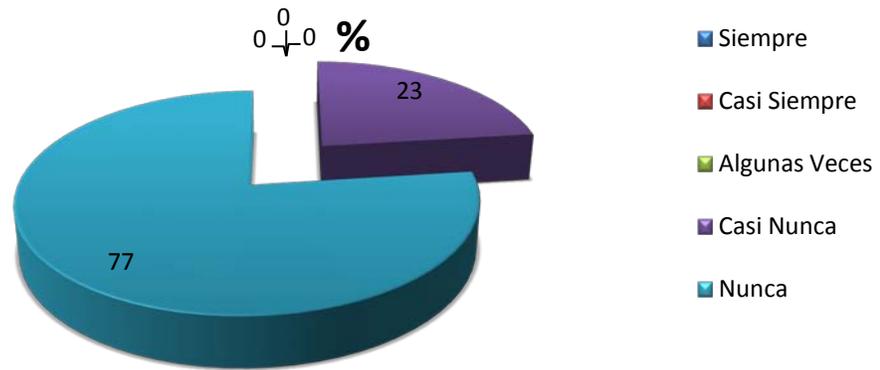
Análisis: el 73% de los encuestados afirma que en la organización herramientas de planificación como calidad total, Reingeniería, Benchmarking, empowerment, cuadro de mando integral y coaching nunca han sido aplicadas, mientras que el 27% afirma que casi nunca. Lo anterior indica claramente que si bien en la organización existe un conocimiento general de las herramientas mencionadas, estas no han sido incorporadas dentro de la planificación financiera, por lo cual la organización no ha aprovechado las ventajas que estas ofrecen a fin de optimizar los resultados obtenidos.

Ítem 25: Los indicadores de gestión de herramientas modernas de la gerencia, son aplicados por la organización para la toma de decisiones.

Cuadro 29
Indicadores de Herramientas Modernas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Casi Nunca	5	23%
Nunca	17	77%
n	22	100%

Gráfico 25
Indicadores de Herramientas Modernas



Fuente: La Investigadora (2015).

Análisis: el 77% de la muestra encuestada indicó que los indicadores de gestión de las herramientas modernas mencionadas en el punto anterior nunca son utilizados por la gerencia, mientras que el 23% opina que no se utilizan casi nunca. Lo anterior permite inferir al igual que en ítem anterior que si bien existe un conocimiento puntual acerca de los indicadores mencionados, estos no son tomados en cuenta por la organización.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Los resultados obtenidos indican que la planificación ni la coordinación administrativa son tomadas como herramientas de gestión financiera, dejando de lado la fase más importante del proceso administrativo que soporta la toma de decisiones. Sin embargo si son tomados en cuenta los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales como herramienta frecuente.

Ahora bien, los resultados indican igualmente que los indicadores financieros no son utilizados por la organización y en consecuencia la información que de ellos se desprenda no es tomada en consideración al momento de tomar decisiones. Adicionalmente, se afirma que los factores macroeconómicos son igualmente ignorados en el proceso financiero de toma de decisiones estratégicas y no son considerados mecanismos de control ni evaluación de la gestión financiera. Lo anterior da a entender que la planificación financiera de la empresa se realiza sobre información no actualizada y sin elementos que permitan verificar la misma ni evaluar los resultados obtenidos.

Con respecto a los indicadores de control de gestión financieros aplicados por la Empresa Envases Venezolanos S.A. perteneciente al sector metalmecánico en Maracay Estado Aragua, se concluye que casi nunca el Balance General es utilizado como herramienta financiera, utilizando la información contenida en el balance general como herramienta de control financiero solo de manera eventual.

De forma similar, casi nunca la evaluación del Capital de Trabajo ni el flujo de caja son utilizados como indicadores de gestión ni el Presupuesto de la empresa contiene los indicadores de gestión que permiten la toma de decisiones. Por otra parte el presupuesto calculado durante el ejercicio fiscal casi nunca se ajusta a las necesidades de la empresa, trabajando está en función de

un presupuesto que escasamente cubre sus necesidades reales, situación que podría comprometer su operatividad y rentabilidad.

Igualmente casi nunca se utilizan indicadores financieros para evaluar las cuentas por pagar, cuentas de nómina, gastos e incremento de los costos operacionales y solo algunas veces se utilizan como base para la toma de decisiones financieras indicadores de gestión sobre los ingresos. Igualmente, la rentabilidad y el punto de equilibrio son calculados solo de forma ocasional, por lo cual la información que podría aportar no está incluida en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte los resultados indican que en la organización si se toma en cuenta la actualización de los costos operativos y la razón beneficio costo solo algunas veces, mientras que los indicadores de gestión de herramientas modernas de la planificación financiera empresarial (calidad total, Reingeniería, Benchmarking, empowerment, cuadro de mando integral y coaching) para la optimización de la gerencia nunca son utilizadas.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY EDO. ARAGUA.

En este capítulo, se presenta la propuesta de indicadores de gestión financiera, como respuesta a las necesidades detectadas en los procedimientos administrativos, contables y financieros que realiza el personal del área de finanzas del sector metalmecánico, con la finalidad implementar herramientas que contribuyan a mejorar la toma de decisión.

Con esto se pretende fortalecer los procesos internos para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa metalmecánica y dejar una pauta de cómo se debe medir la gestión, en miras de fortalecer los procedimientos de la misma, lo cual conlleve a mejorar los procesos de planeación, valoración, evaluación y control.

Bajo este marco de acción, surge la necesidad de incorporar dentro del manejo contable de las empresas del sector mencionado, el uso de forma cotidiana de indicadores financieros que permitan, de manera rápida, accesible, económica y efectiva, conocer el comportamiento económico de la organización y la rentabilidad que se desprende de su actividad comercial.

Por tal razón se propone en este estudio un diseño de los indicadores de gestión financiera basados en las herramientas de la administración moderna del sector metalmecánico ubicado en el estado Aragua.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar indicadores de la gestión basados en la teoría de la administración moderna para las empresas del sector metalmeccánico ubicado en el Estado Aragua

Objetivos específicos

Establecer indicadores de gestión mediante las herramientas:

- ✓ La calidad total,
- ✓ Reingeniería,
- ✓ Benchmarking,
- ✓ Empowerment,
- ✓ Outsourcing,
- ✓ Cuadro de mando integral
- ✓ Coaching, para la gestión basada en la administración moderna.

Justificación de la Propuesta

La propuesta presentada será de vital importancia debido que es necesario el fortalecimiento de los procesos internos de la empresa manufacturera mediante indicadores de gestión para mejorar la productividad y eficiencia. Así como, la inclusión de nuevas herramientas que permita optimizar los recursos y dar como resultado un producto de calidad.

Se debe considerar que debido a la apertura de las fronteras en el mundo comercial y la globalización del mismo, ha sido necesario definir indicadores de gestión aplicando las herramientas de la administración moderna. Eso servirá como base para contar con reportes necesarios que optimicen la calidad de sus productos finales, para competir con otras empresas y poder comparar cuan productiva es, midiendo la eficiencia, la productividad y la competitividad, para determinar que los productos que se fabrican son de mejor calidad y a bajos costos; con esto evitan ineficiencias productivas que están en contra de la rentabilidad de las mismas.

Por lo consiguiente se determina que dichas empresas se favorecería con las herramientas que se utiliza para capacitar al personal de las empresas que implementen este programa, en otras palabras con la elaboración del programa de la calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment, outsourcing, cuadro de mando integral y coaching aplicado al recurso humano se persigue alcanzar el desarrollo personal y profesional a si como el liderazgo empresarial mediante técnicas de fácil aprendizaje y práctica entre ellas el diálogo, y la motivación entre otros.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta se fundamentó en bases teóricas y en los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos aplicado a las empresas manufacturera, el cual permitió conocer que presentan debilidades en la planificación Financiera, además han dejado de lado la medición de sus procesos internos con los reportes de gestión, donde se indica claramente que los indicadores son llevados de manera inadecuada dando lugar a una baja competitividad de sus productos con costos altos, con procesos subutilizados.

La competencia empresarial se está transformando en la competencia de la era de la información, donde las herramientas de la administración, pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros, es decir la utilización de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento), que deben formar parte del sistema de información para los empleados a todo nivel de la organización, lo cual servirá para gestionar su estrategia a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Estructura de la propuesta

La estructura de la propuesta presentada tiene como base las empresas del Sector manufacturero, de Maracay del Estado Aragua y su contenido brindará información necesaria para un mejor aprovechamiento de los recursos financieros de la organización, logrando con esto dar un seguimiento a las estimaciones establecidas para dicha actividad.

Los indicadores de gestión financieros, se basan en cumplir faces, que les permitirá a las empresas concretar acciones a seguir para el logro de los

objetivos propuestos en la planificación, en la cual deben confluír acciones bien definidas para la conducción y ejecución de la propuesta.

1. Indicadores basados en el cuadro de Mando Integral

De esta herramienta de la Administración Moderna, surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

Cuadro 30
Indicadores de Gestión Cuadro de Mando Integral

Nombre de la Perspectiva	N o.	indicador	Peso %	Meta %	Medición	Frecuencia de Medición	Fecha consignación	Departamento responsable	Result. mes 1	Result. mes 2	Result. mes 3	Logros % del Indicador
Perspectiva financiera	1	Índice de Solvencia	5%	>1%	Activo Circulante/Pasivo Circulante	Mensual	5 primeros días cada mes	Administración y Contabilidad				
	2	Cumplimiento de Presupuesto	5%	95%	Ejecución de presupuestos	Mensual	5 primeros días cada mes	Presupuesto				
	3	Apalancamiento Financiero	5%	<50% del capital social	Total pasivo con bancos/ capital social	Mensual	5 primeros días cada mes	Finanzas				
	4	Rotación cuentas por cobrar	5%	<30 días	cuentas x cobrar/ventas netas	Mensual	5 primeros días cada mes	Crédito Cobranzas				
	5	Rotación cuentas por Pagar	5%	<30 días	compras a créditos/cuentas por pagar	Mensual	5 primeros días cada mes	Cuentas por Pagar				
Meta de Perspectiva F.:25%			25%									
Avance del logro % de la Perspectiva												
Nombre de la Perspectiva	N o.	indicador	Peso %	Meta %	Medición	Frecuencia de Medición	Fecha configuración	Departamento responsable	Result. mes 1	Result. mes 2	Result. mes 3	Logros % del Indicador
Perspectiva Control Interno	1	Inventarios de Mercancías Óptimos	6%	100%	Cumplimiento del plan de inventarios cíclicos. No. de inventarios cíclicos planificados/ total inventarios cíclicos realizados.	Mensual	5 primeros días cada mes	Control de Inventarios				
	2	Rotación de Inventarios	6%	>1veces	Inventario General costo/ventas/inventario promedio	Anual	Diciembre	Control de Inventarios				
				<30días	inventario final/ días inventario promedio Inventario promedio=costo de ventas acumulado/días de año comercial	Mensual	5 primeros días cada mes	Control de Inventarios				
	3	Contrato de obras (sector construcción)	6%	100%	Actividades planificadas/ actividades ejecutadas.	Mensual	5 primeros días cada mes	Proyecto/ obra				
4	activos fijos óptimos	6%	95% activos operativos	Plan de revisión de activos= act. Planificadas/act. Ejecutadas	Mensual	5 primeros días cada mes	activos fijos					
Meta de Perspectiva F=25%			25%									
Avance del logro % de la Perspectiva												
Nombre de la Perspectiva	N o.	indicador	Peso %	Meta %	Medición	Frecuencia de Medición	Fecha configuración	Departamento responsable	Result. mes 1	Result. mes 2	Result. mes 3	Logros % del Indicador
Perspectiva Satisfacción al cliente	1	Insatisfacción del cliente	8	1%	Total pedidos/total facturado	Mensual	5 primeros días cada mes	Operaciones				
	2	entrega a tiempo	8	1%	Total pedidos cargados/ total pedidos despachados	Mensual	5 primeros días cada mes	Operaciones				
	3	satisfacción del cliente	8	1%	encuesta al cliente	Mensual	5 primeros días cada mes	Comercialización/Mercadeo				
Meta de Perspectiva F=25%			25%									
Avance del logro % de la Perspectiva												
Nombre de la Perspectiva	N o.	indicador	Peso %	Meta %	Medición	Frecuencia de Medición	Fecha configuración	Departamento responsable	Result. mes 1	Result. mes 2	Result. mes 3	Logros % del Indicador
Perspectiva Formación, Crecimiento y Desarrollo	1	Desarrollo Personal	8%	100%	Plan de capacitación/ cursos, talleres ejecutados	Mensual	5 primeros días cada mes	capital humano				
	2	Rotación del Personal	8%	1%	total personal activo/ total personal egresado	Mensual	5 primeros días cada mes	capital humano				
	3	Productividad del Personal	8%	100%	tiempo laboral cumplido=total hora laboral/total horas de ausencia	Mensual	5 primeros días cada mes	capital humano				
Meta de Perspectiva F=25%			25%									
Avance del logro % de la Perspectiva												
Meta de Perspectiva F.:100%			100%									
Avance del logro % del Plan estratégico												

Fuente: La Investigadora (2015).

Cuadro 31

Indicadores de Gestión basados en el cuadro de mando integral.

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Financiera	Incrementar la productividad del valor agregado.	Razón del Valor Agregado	valor agregado/ . valor de las ventas (Bs.)	Mensual	30% Incrementar la rentabilidad en un 10% mensual
	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	[Ingresos (Bs.) – Gastos (Bs.)]*100/ Capital (Bs.)	Mensual	
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción de los Clientes (%)	$100 * (\sum \text{Nivel de satisfacción} * \text{Peso item}) / \text{Total máximo}$	Trimestral	Tener clientes satisfechos al 100%
	Garantizar a los clientes la entrega a tiempo y un trato efectivo y directo con los líderes de la organización.	Tiempo de espera del cliente (%)	$100 * \text{Tiempo de espera} / \text{Tiempo total de prestación de servicio}$	Trimestral	Disminuir el tiempo de entrega a los clientes en un 5%
		Acción efectiva de los líderes	$100 * \text{N}^\circ \text{ de acciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de acciones solicitadas por el cliente}$	Trimestral	Cumplir con el 100% de la acciones solicitadas por los clientes.
Procesos Internos	Disminuir los reprocesos.	Nivel de Reprocesos.	Número de actividades de reproceso Número de productos fabricados	Trimestral	Cero actividades de reproceso por producto
DESAR Y CRECIMIENTO	Actualizar periódicamente los Planes de Adiestramiento	Grado de Actualización de Planes de Adiestramiento.	Número de actualizaciones Número de Planes de Adiestramiento	Anual	Dos (2) actualizaciones al año, Horas de capacitación por empleo.
	Adecuar los Planes de Adiestramiento al perfil de los trabajadores y necesidades de la empresa..	Grado de Adecuación de Planes de Adiestramiento	Número de revisiones para adecuación Número de Planes de Adiestramiento	Anual	Dos (2) revisiones al año

Fuente: La Investigadora (2015).

La validación mostró resultados que reflejan la situación de la organización y constituyen el punto de referencia para los siguientes períodos, los mismos forman parte de la confiabilidad de la empresa, además confirman la estrecha relación y la interacción entre las estrategias, objetivos estratégicos y las perspectivas del CMI.

Se diseñó el sistema de indicadores de gestión para una empresa manufacturera basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para lo que se definieron los indicadores que permiten medir los objetivos estratégicos planteados enmarcados con cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos internos y de formación y crecimiento. El sistema de indicadores de gestión especifica los objetivos estratégicos, los cuantificadores y las metas para cada uno de éstos. Se validó la efectividad del sistema de indicadores mediante una base de datos, obteniéndose resultados importantes para la organización.

Cuadro 32
Indicadores de Gestión basados en Planificación estratégica

	Objetivos Estratégicos	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
Financiera	En el 2015 tener una participación del mercado del 5% con productos de alta calidad y el cumplimiento de normas internacionales.	Eficacia	RA/RE	Mensual	100%
		Eficiencia	$(RA/CA*TA) / (RE/CE*TE)$	Mensual	
		Efectividad	$(\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}) / 2 / \text{máximo puntaje}$		

Fuente: La Investigadora (2015).

Dónde: R= Resultado, E= esperado, C= costo A alcanzado, T Tiempo.

Es importante que todas las empresas implementen la planeación desde un comienzo para que sean más competitivas, ya que al iniciarse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo.

Por tanto el resultado que se espera por parte de la empresa es la implementación y seguimiento de la propuesta, realizando una comparación de la organización con el sector manufacturero a través de herramientas como el EFE y el EFI y por medio de los indicadores de gestión evaluar el cumplimiento de la visión y los objetivos establecidos y de ser necesario realizar los correctivos correspondientes.

Cuadro 33
Indicadores Financieros basados en la benchmarking, empowerment, outsoursin

Perspectiva	Indicador	Cuantificador	Frecuencia	Meta
CLIENTES	Cartera de clientes	Cientes nuevos/clientes visitados*100	Anual	50%
	Gestión de mercado	Nº activ realiz/Nº activ programadas*100	Trimestral	100%
	Satisfacción clientes	Altamente satis, medianamente, insatisfec	Anual	100%
	Calidad de servicio	Nº clientes insatisfechos*100	Anual	100%
	Visitas princ clientes	Nº clientes visitados/clientes program*100	Anual	100%
	Capacidad rpta a reclamos	Reclamos procesados/programados*100	Trimestral	100%
PROCESOS INTERNOS	Plan calidad total	Nº activ realizadas/Nºactiv program*100	3 años	100%
	Sistema evaluac proveedores	Nº de reclamos *100	Trimestral	100%
	Sistema ind de gestión	Nº activ realizadas/Nºactiv program*100	3 años	100%
DESAR Y CRECIMIENTO	Nueva Sede	Nº activ realizadas/Nºactiv program*100	2 años	100%
	Plan de adiestramiento	Nº cursos realizad/Nº cursos program*100	Anual	100%
	Sistema eval al personal	Nº activ realizadas/Nºactiv program*100	2 años	100%
FINANCIERA	Red. gastos operativos	Bs gastados/Bs presupuestados*100	Anual	Red10%
	Cobranza	Bs cobrados/Bs total facturado*100	Mensual	100%
	Rentabilidad	Bs gtos netos/Bs total facturado*100	Anual	30%
	Convenios con servicio	Nº de convenios con empresas de serv	Anual	5 conv
	Convenios con proveedores	Nº de convenios con proveedores	Anual	5 conv

Indicadores de Gestión basados en objetivos estratégicos por cada perspectiva.

Las herramientas de la administración moderna sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, de procesos internos, y de desarrollo y aprendizaje, cada una de ellas debe responder a la siguiente pregunta:

1. Perspectiva financiera (como ven la empresa los accionistas)
2. Perspectiva del cliente (como ven los clientes a la empresa)
3. Perspectiva interna (Como se manejan los procesos operativos en la empresa)
4. Perspectiva de la innovación y aprendizaje (La empresa puede seguir mejorando y avanzando)

Es así, como se definieron los objetivos estratégicos y se identificaron según las perspectivas de las herramientas de la administración, los elementos por perspectiva deben desarrollarse a través de una implementación, detallando todas las acciones a realizar para llevar a cabo la formulación de estrategias de control de gestión basadas en las herramientas de la administración moderna a un corto plazo, identificando el área a ser evaluada, donde se definirán los objetivos y estrategias, así como los recursos mínimos que debe poseer la empresa para implementar dicho modelo.

Para cada una de las cuatro perspectivas, es necesario identificar las estrategias que van a ser focalizadas para lograr los objetivos estratégicos que se mostraron anteriormente, así mismo es necesario estudiar los indicadores que permitirán medir el desempeño en las empresas del sector estudiado.

Una vez definidos los objetivos estratégicos de la empresa en el cuadro anterior, se establecieron los indicadores que aseguran la buena medición sobre el logro de los objetivos estratégicos siendo los indicadores más usados para cada perspectiva los siguientes:

Cuadro 34
Indicadores Financieros para la Evaluación y Control del logro de los objetivos estratégicos.

	Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Indicadores
Financiera	Aumentar la rentabilidad, disminuyendo los costos y aumentando los ingresos.	Aumento de Rentabilidad. Reducción de Costos	Controlar el nivel de costos e impulsar los ingresos. Controlar los costos de mayor representación de los principales procesos	Rentabilidad por segmento. Ejecución costos gastos operacionales
Clientes	Fidelizar y potenciar clientes actuales. Crecimiento en número de clientes pertenecientes a nicho rentables	Fidelizar y potenciar clientes. Retener los clientes de valor	Focalizar los esfuerzos a mantener la percepción de la marca y buscar expandir la participación a través de la campaña publicitaria en medios radiales y de prensa. Establecer alianzas que permitan ofrecer servicios de valor agregado, especialmente en datos, abarcando las zonas donde no se cuenta con cobertura.	% de participación del mercado % de Retención
Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos disponibles para el desempeño de la organización.	Optimización del uso de recursos disponibles Desarrollo de nuevos productos.	Concentrar las inversiones en el fortalecimiento del manejo de los recursos. Innovar e investigar nuevos usos del producto manufacturero.	Cumplimiento del cronograma del plan. Nuevos Negocios
DESAR Y CRECIMIENTO	Optimizar el uso de los recursos disponibles para crear un excelente equipo de trabajo.	Promover el compromiso de las personas con la estrategia Potenciar el crecimiento profesional y personal. Impulsar trabajo en equipo y la aplicación de las herramientas de la administración moderna.	Realizar procedimientos de control de los procesos de personal de la empresa. Desarrollar programas de formación, aprendizaje y mejoramiento continuo que propicien el desarrollo del R humano. Aplicar programas en pro del trabajo en equipo y las herramientas a los empleados	Indice de cumplimiento de objetivos por áreas. Horas de capacitación por empleo. Efectividad en el mantenimiento de las relaciones interinstitucionales

Fuente: La Investigadora (2015).

Para esta propuesta se hace necesario conocer al detalle las acciones a tomar para llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

Cuadro 35
Estrategia para la Perspectiva Financiera

indicador	Margen utilidad	Ejecución de Costos y Gastos	Rentabilidad por tipo de cliente
Variable	-Utilidad –Ingresos Operacionales	-Ejecución real de los costos y gastos operacionales -Presupuesto definitivo de los costos	-Ingreso totales por Tipo de cliente. - Costos totales por Tipo de cliente
Formula	Unidad Operativa / Ingresos Operacionales	Ejecución Real / Presupuesto Definitivo	Ingreso totales por Tipo de cliente. /Costos totales por Tipo de cliente.
INTERPRETACION	Observar que tanto genera de utilidad cada peso que genera la operación de la empresa	Porcentaje de ejecución del presupuesto planteado en los costos y gastos operacionales	Rentabilidad neta por tipo de cliente
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de utilidad antes de depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos respecto a ingresos totales	Porcentaje de Ejecución	Valor de rentabilidad
OBJETIVO	Aumento de Rentabilidad Operacional	Reducción de costos operacionales	Aumentar la rentabilidad promedio por tipo de cliente
ESTRATEGIA	Controlar el nivel de costos e impulsar los ingresos operacionales	Controlar los costos de mayor representación de los principales procesos	Desarrollar estrategias conjunta que se traduzcan en el incremento del producto y en menores costos relacionados con la distribución del producto
PERIODICIDAD	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL
RESPONS.	GERENTE	GERENTE	GERENTE
ACCIONES DE MEJORAS	Realizar el seguimiento de ingresos y el nivel de utilidad	Seguimiento a los costos y gastos operacionales más significativos	Incrementar la base de clientes más rentables para le empresa.

Fuente: La Investigadora (2015)

Cuadro 36
Estrategias dirigidas al Cliente (Perspectiva de Clientes).

indicador	% de participación del mercado	Nivel de satisfacción del cliente	% retenciones
variable	-Cantidad de clientes -Mercado Objetivo	Medición cualitativa en términos de: Atención al Cliente.	-Retenciones -Devoluciones
formula	Cantidad de clientes / Mercado Objetivo	# Productos entregados # Reclamos	Retenciones / Devoluciones
INTERPRETACION	Porcentaje de cobertura de Mercado	Determina el porcentaje de satisfacción de los clientes respecto de la Empresa y sus productos	Relaciona el porcentaje de clientes que se retienen en un periodo de tiempo, sobre la cantidad de solicitudes de Devoluciones en el mismo periodo
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de cobertura de mercado	Porcentaje de satisfacción	Porcentaje de retenciones en un periodo
OBJETIVO	Fidelizar y potenciar clientes	Ajustar los procesos de cara al cliente	Retener los clientes de valor
ESTRATEGIA	Focalizar los esfuerzos a mantener la percepción de la marca y buscar expandir la participación a través de campañas publicitarias.	Mejorar los indicadores de servicio con el propósito de transformarlo en mayor capacitación de clientes que contribuya a optimizar de los indicadores financieros de la compañía.	Establecer alianzas que permitan ofrecer servicios de valor agregado, especialmente en datos, abarcando las zonas donde no se cuenta con cobertura.
PERIODICIDAD	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL
RESPONS.	MERCADEO	MERCADEO	MERCADEO
ACCIONES DE MEJORAS	Tratar de captar una mayor participación del mercado	Tener índices mas altos frente a la competencia	Proponerse una meta cumplible de número de retenciones sobre retiros.

Fuente: La Investigadora (2015)

Cuadro 37
Estrategia para Procesos Internos (Perspectiva)

indicador	Cumplimiento al cronograma del plan de expansión	No. De Productos	Nuevos Negocios
variable	% Ejecución del cronograma	# producto # productos nuevos.	-Propuestas gestionadas - Propuestas seleccionadas
Formula	Cumplido / Presupuestado	Productos actuales / productos nuevos	Propuestas gestionadas de acuerdo al plan de trabajo /propuestas seleccionadas.
INTERPRETACION	Evalúa el porcentaje de ejecución del cronograma del plan de expansión durante un periodo de tiempo.	Determina la cantidad de productos en capacidad de generar ingresos para la empresa.	Porcentaje de productos que se materializan al interior de la empresa.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual	Porcentaje de productos requeridos	Porcentaje de nuevos negocios
OBJETIVO	Optimización del uso de tecnologías disponibles	Gestionar eficazmente los activos y recursos propios	Desarrollo de nuevos negocios
ESTRATEGIA	Concentrar las investigaciones en el desarrollo de nuevos productos	Análisis de costos asociados al uso adecuado de recursos.	Desarrollar planes que permitan el agrupamiento de productos traducidos en el crecimiento de la participación.
PERIODICIDAD	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL
RESPONS.	ANALISTA	ANALISTA	ANALISTA
ACCIONES DE MEJORAS	Optimizar el uso de los recursos	Seguimiento a productos proyectados frente a los reales	Buscar necesidades de productos en el mercado.

Fuente: La Investigadora (2015).

Cuadro 38
Estrategia de Crecimiento y Desarrollo (Perspectiva)

indicador	Índice de cumplimiento objetivos por área	Hora capacitación por empleados	Efectividad en el mantenimiento de las relaciones interinstitucionales
Variable	Promedio ponderado de la calificación porcentual de cada área tomando como 100% el nivel requerido	Horas de capacitación- Total empleados	Porcentaje de cumplimiento de las acciones por cada uno de los temas ponderado
Formula	Numero de objetivos cumplidos/total de empleados	Hora de capacitación/total empleados	Porcentaje de cumplimiento /total temas
INTERPRETACION	Nivel de cumplimiento de los objetivos del área en relación a las metas propuestas	Horas de capacitación dada a los empleados	Porcentaje de cumplimiento de las acciones por cada uno de los temas ponderado
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Cantidad de horas de capacitación en un periodo de tiempo	Porcentual
OBJETIVO	Promover el compromiso de las personas con la estrategia	Potenciar el crecimiento profesional y personal	Impulsar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento
ESTRATEGIA	Realizar procedimientos de control de los procesos del personal de la empresa	Desarrollar programas de formación aprendizaje y mejoramiento continuo que propicien el desarrollo integral del talento humano.	aplicar programas en pro del trabajo en equipo y empoderamiento de los empleados
PERIODICIDAD	MENSUAL	MENSUAL	MENSUAL
RESPOS.	GERENTE	GERENTE	GERENTE
ACCION DE MEJORA	realizar seguimiento de los objetivos	realizar seguimiento de las horas capacitación de los empleados	desarrollar sistemas de comunicación al interior de la empresa

Fuente: La Investigadora (2015).

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad humana

Las Empresas del Sector Metalmeccánico del Estado Aragua, cuenta con un recurso humano capacitado para atender y a aplicar los lineamientos y estrategias presentadas, debe existir un equipo de trabajo en las distintas aéreas responsables involucrados en cada proceso del desarrollo de la propuesta, con el fin de crear afinidad con los objetivos deseados para el logro en común, esto permite el estímulo a la eficiencia en el desempeño de cada tarea asignada, y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Factibilidad económica

Para las Empresas del Sector Metalmeccánico del Estado Aragua; la propuesta encierra una series de lineamientos y estrategias que contribuirá al beneficio de estas empresas, en caso de su aceptación como estrategia, el costo que implica la implementación de la propuesta justificara el beneficio que representa al darle respuesta y solución a la problemática que presentan las empresas, demostrado en los resultados de este estudio.

Factibilidad técnica

Esta propuesta, permitirá contar con un sistema administrativo automatizados, los cuales deben adaptarlo a las exigencias tecnologías del existente, ya que los hace más competitivos dentro del mercado productivo, contando con las herramientas y equipos tecnológicos básicos necesarios y precisos para la puesta en marcha de la propuesta. En virtud a lo expuesto, se considera que la propuesta es factibilidad en relación con los elementos inmersos para la implementación de la misma, desde el punto de vista, técnico, económico y humano.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- ✓ Optimizar el proceso de planificación financiera empresarial incluyendo como estrategias permanentes la evaluación de indicadores financieros de gestión ajustados en función de las condiciones macroeconómicas presentes en la realidad venezolana, tomando esto como base de la toma de decisiones en el ámbito financiero.
- ✓ Capacitar al personal que labora en el área financiera acerca del funcionamiento y beneficios de las herramientas modernas de planificación como calidad total, Reingeniería, Benchmarking, empowerment, cuadro de mando integral y coaching y sus indicadores de gestión, porque de esta forma la empresa logra ser más competitiva en el mercado.
- ✓ Priorizar las Capacidades analizadas en el orden de ubicación en cuanto a las debilidades que son más representativas, para así formular las respectivas estrategias. La gestión futura de la empresa se verá favorecida al tomar en cuenta y aplicar la herramienta planteada.
- ✓ Diseñar y/o aplicar indicadores de gestión que le permitan a las directivas tener un instrumento de medición ya que “lo que no se mide no se puede controlar”

- ✓ Implementar la propuesta planteada en el presente estudio como mecanismo eficaz para la optimización del funcionamiento y control en la toma de decisiones financieras ajustadas a la realidad nacional.

Beneficios y Aportes

- ✓ Con base en el estudio interno y externo realizado, se aporta a la empresa una guía de trabajo que ayudará ubicar sus puntos débiles, facilitando su ubicación y de esta manera tomar mejores decisiones frente a los problemas presentados.
- ✓ Con estas herramientas la empresa ENVASES VENEZOLANOS S.A. está a la vanguardia y al nivel de muchas organizaciones de reconocimiento Nacional.
- ✓ Implementando los indicadores de gestión financiera basados en las herramientas modernas, la organización se convierte más atractiva para la inversión, dado que su estructura está muy bien definida y muy sólida con las pautas necesarias para la minimización del riesgo, la hacen ver como una entidad de un buen comportamiento para acceder a nuevos créditos.

REFERENCIAS

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (5ta Edición). Editorial EPSTEME C.A. pp. 143

Balestrini A., M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Para los Estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales experimentales y los proyectos factibles.** (Séptima Ed.). BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. 248 pp.

Baptista, D. (2014). **Apoyo en los Sistemas de Gestión Empresariales mediante las Técnicas Multicriterio.** Dpto. Procesos y Sistemas. Facultad de Ingeniería. Universidad Metropolitana. IX Congreso de Investigación y Creación Intelectual de la Unimet. Caracas Venezuela. Disponible: <http://ares.unimet.edu.ve/academic/IX-congreso/documentos/222.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Bavaresco de P., A. M. (2006). **Proceso Metodológico de la Investigación. Como hacer un Diseño de Investigación.** (Quinta Ed.) Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo, Venezuela. Pp. 230.

Bodie, Z. y Merton, R. (2003). **Finanzas.** Pearson Education. PrenticeHall. México D. F. 464 pp.

Borjas, F. y Vera, L. J. (2008). **Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas.** www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 70-103. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Buelga, S. (2007). **El Empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria.** Psicología Salud y Bienestar: Una aproximación interdisciplinar. Universidad de Zaragoza. España. Disponible: https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Chase, R., Aquilano, N. y Jacobs, R. (2000). **Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios.** Ed. Mc. Graw Hill – Irwin. 8° edición, Colombia. 885 pp.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2013). **Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe.** Disponible: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/51822/BalancePreliminar2013DoInf.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Cortiñas, L. (2009). **Del Despotismo a la Administración Moderna**. Alegatos. Número 72. Mayo/Agosto 2009:83:110. México D.F. Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/65/72-05.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Chiavenato, I. (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición Ed. McGraw-Hill. 562 pp.

Debordes, P. (1998). **Coaching: Entrenamiento Eficaz de los Comerciales**. 1era Edición en español. Madrid, España: Editorial Gestion 2000.

De la Hoz, B., Ferrer, M. y De la Hoz, A. **Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo**. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1, pp. 88-109. ISSN 1315-9518. Disponible: www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008...sci.... [Consulta: 27 de mayo de 2014].

De la Rica, E. (2011). **Benchmarking como herramienta competitiva**. Escuela Europea de Estudios Universitarios y de Negocios – ESEUNE. Neguri, Getxo (Bizkaia) – España. Disponible: <http://www.ganaropciones.com/benchmarking.htm>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Echegaray, M. (2011). **Diseño de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía del departamento de compras de la Empresa CVA-ECISA**. Trabajo de grado de Licenciado en Administración. Universidad CentroOccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Estado Lara. Datos no publicados.

Enríquez, R. (2012). **El Control en la Organización**. Administración Moderna. Disponible: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Fernández, A. (2004). **“Indicadores de gestión y cuadro de mando integral”**. Editado por: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Ganga, F. y Toro, I. (2008). **Outsourcing. Externalización de Funciones: Algunas Reflexiones Teóricas**. Estud.gerenc. vol.24 no.107 Cali Apr./June 2008. Disponible: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gbrRB0RQlwsJ:www.scielo.org.co/scielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS0123-59232008000200005+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ve. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (2014). **Empowerment y Compromiso Organizacional del Personal Docente Investigador en el Ámbito Universitario Zuliano**. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social (REDHECS). Edición 16 Año 9, Octubre 2013 - Marzo 2014. Universidad Rafael Bellosó Chacín en Maracaibo, Estado Zulia. Disponible:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/1657/3933>.

[Consulta: 27 de mayo de 2014].

Gómez, M. (2006). **Introducción a la metodología de la investigación científica**. Editorial Brujas. 1era Edición.

Guerra, I. (2008). Control de la Gestión Empresarial. Caracas: Cuadernos del IESA. Tomo VIII, revista No. 24.

Hellriegel, J., Slocum, W. Y Jackson, S. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. Thomson Paraninfo Ed. 561 pp.

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. (Quinta Ed.) Editorial McGraw-Hill. Lima, Perú. 613 pp.

Hernández, L. (2013). **Propuesta de Indicadores de Gestión en la Perspectiva de Innovación y Desarrollo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Caso: Universidad Metropolitana**. Maestría en gerencia Pública. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. Disponible: <http://ares.unimet.edu.ve/academic/IX-congreso/documentos/119.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Leal, K. (2011). **Competencias para el desarrollo del Coaching como herramienta de mejora del Desempeño Gerencial. Caso: Administradora de Centros Comerciales, Edo. Carabobo**. Trabajo de grado de Maestría en Gerencia Mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/resumen/61003044.pdf>. [Consulta: 29 de julio de 2015].

Lozano, Y. (2011). **Outsourcing como estrategia para optimizar la Gestión Financiera de las Cooperativas**. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia mención Finanzas. Universidad de Carabobo. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60002CCE.pdf>. [Consulta: 29 de julio de 2015].

Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL). (2012). Ediciones FEDUPEL. Cuarta Edición, Reimpresión 2012. Caracas, Venezuela. pp.238.

Nava, M. (2009). **Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.** Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.48 Maracaibo dic. 2009. Disponible: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MAKe5agufEUJ:www.scielo.org.ve/scielo.php%3Fpid%3DS1315-99842009000400009%26script%3Dsci_arttext+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Negrón, A. (2002). **Diseño de un plan de acción para mejorar la Rentabilidad De La Empresa WeatherfordLatinAmerica, S.A. para el Segundo Semestre del año 2001.** Trabajo de grado de Licenciado En Ciencias Administrativas Mención Gerencia, Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela. Datos no Publicados.

Parella, S., y Martins, P., F. (2010). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** (Tercera Ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas. Venezuela. 285 pp.

Pérez, C. (2010). **Los Indicadores de Gestión.** Soporte y Cía. Ltda Disponible: <http://confiabilidad.net/articulos/los-indicadores-de-gestion/>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Piñate, M. (2000). Coaching: Disciplina y arte al alcance del Éxito Empresarial. Caracas, Venezuela: Diario El Nacional. Cuerpo Estrategias y Negocios. Sección Micros & Pymes, pagina 8. Sabado 11 de marzo de 2000.

Reidl, L. (2002). **Celos y envidia: medición alternativa.** 1^{era} Edición. Universidad Nacional Autónoma de México.

Rodríguez, G., Rodríguez, B. y Chirinos, A. (2005). **Sistema de información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias.** Revista de Ciencias Sociales v.11 n.1 Maracaibo abr. 2005. Disponible: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6n6DsV2MiEgJ:www.scielo.org.ve/scielo.php%3Fpid%3DS1315-95182005000100007%26script%3Dsci_arttext+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ve. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Rojas, S.(2009). Control de Gestión: Estructura y Funciones. Caracas Lepanto.

Rothery, B. y Robertson, I. (1996). **Outsourcing.** Limusa.231 pp.

Ruiz, B.C. (2008). **Confiabilidad.** Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Estado Lara.

Tamayo y Tamayo, F. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. 3era Edición. Editorial Limusa, S.A de CV. México. pp. 231.

Varela, F. (2011). **Rightsizing: Un Enfoque Práctico**. Boletín Informativo de DESISA Consultores. Número 86, Agosto de 2011. Disponible: <http://www.desisa.com/Boletines%20pdf/gestion%20de%20la%20organizacion/Rightsizing%20Un%20Enfoque%20Practico.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

Villegas, K. (2012). **Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público**. Secretaría de la Función Pública (SFP). México, D.F. Disponible: <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/doctosecco/documentos/mejoresPracticasDeRecursosHumanosEnElSectorPublico.pdf>. [Consulta: 27 de mayo de 2014].

.[Consulta: 27 de mayo de 2014].

Werther, W. y Davis, H. (1996). **La Administración de Personal y Recursos Humanos**. Ed. Ed. McGraw-Hill. México, D.F.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



Estimado **ENCUESTADO**:

El cuestionario que se anexa a continuación tiene como propósito recabar información concerniente al trabajo de grado, titulado **INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY EDO. ARAGUA.**

Su colaboración consiste en responder cada una de las preguntas del cuestionario, cabe decir que el fin de dicho cuestionario es netamente investigativo, por lo cual no es necesaria su identificación.

En espera de su colaboración para con este trabajo de investigación y agradecidos de antemano.

Atentamente;

Autora:

Lcda. Mary Luna Caraballo

C.I. No. 9.659.368

Instrucciones:

- Responda la pregunta que considere correcta.
- Marque con una X en la casilla que corresponda a la pregunta seleccionada.
- No borre la respuesta una vez contestada.
- Utilice lápiz grafito.
- La nomenclatura del presente cuestionario es:

S: Siempre
 CS: Casi Siempre
 AV: A veces
 CN: Casi Nunca
 N: Nunca

CUESTIONARIO

Objetivo 1: Diagnosticar la Situación actual de la Gestión Financiera de la Empresa Envases Venezolanos S.A. del Sector Metalmeccánico de Maracay Edo. Aragua.						
Íte m	Interrogante	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	En la Gestión Financiera se considera la planificación como herramienta.					
2.	La Coordinación Administrativa es una herramienta integrar de la Gestión Financiera de la empresa.					
3.	Los estados financieros son las herramienta en la toma de decisiones gerenciales de la empresa					
4.	Los Indicadores Financieros son presentados y analizados para la toma de decisiones.					
5.	Las Tomas de decisiones están sustentadas por el análisis de los indicadores de gestión					
6.	La empresa toma en cuenta los factores macroeconómicos para la planificación financiera					
7.	El control es considerado como un plan estratégico de la organización en la gestión financiera					

Objetivo 2: Identificar los Indicadores de Control de Gestión Financieros aplicados por la Empresa Envases Venezolanos S.A. perteneciente al Sector Metalmecánico en Maracay, Estado Aragua.

8.	El Balance General es utilizado como herramienta financiera en la Empresa Envases Venezolanos C. A.					
9.	La Empresa Envases Venezolanos C. A. utiliza la información contenida en el Balance General como herramienta de control financiero.					
10.	La evaluación del Capital de trabajo es utilizado como indicadores de gestión en el control financiera de la empresa.					
11.	El presupuesto de la empresa contiene los indicadores de gestión que permiten la toma de decisiones.					
12.	En el ejercicio fiscal, el presupuesto calculado se ajusta a las necesidades de la empresa					
13.	Se utiliza el Flujo de Caja como indicadores de control de gestión financiera.					
14.	En la Empresa se elabora y actualiza regularmente la estructura de costos operativos					
15.	Se aplican indicadores financieros sobre las Cuentas por Pagar para la toma de decisiones.					
16.	Son aplicados indicadores financieros sobre las cuenta de Nómina en la evaluación financiera de la empresa					

Objetivo 3: Analizar la aplicación de los Indicadores de gestión en la toma de decisiones financieras en la Empresa Envases Venezolanos S.A., del sector metalmeccánico de Maracay. Edo. Aragua.

17.	Los indicadores de gestión sobre los ingresos de la empresa son la base para la toma de decisiones financieras					
18.	La evaluación del incremento de sus <i>costos operacionales</i> son evaluados aplicando indicadores de gestión para la toma de decisiones financieras de la empresa					
19.	Los indicadores de gestión sobre los gastos son evaluados para la toma de decisiones financieras de la empresa					
20.	La empresa calcula el índice de Rentabilidad como indicador financiero en la toma de decisiones gerenciales					
21.	El Punto de Equilibrio como indicador financiero es incluido en los análisis para la toma de decisiones gerenciales					
22.	La Razón Beneficio - Costo como indicador financiero es analizado de forma regular para la toma de decisiones financieras					
23.	La información obtenida del análisis de los indicadores Financieros son la base para la toma de <i>decisiones financieras y en la planificación</i>					
24.	Se aplican las <i>herramientas modernas de planificación financiera</i> empresarial (Calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment, cuadro de mando integral y coaching) para la optimización de la gerencia					
25.	Los indicadores de gestión de herramientas modernas de la gerencia, son aplicadas por la organización para la toma de decisiones					

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Instrucciones: En la presente matriz se muestra un renglón de cada de las proposiciones señaladas en el cuestionario al igual que una escala de evaluaciones que va desde 3 hasta 1, indique con una equis (X) la opción que considere correcta de acuerdo al grado de pertinencia, coherencia y redacción de cada ítems, con respecto a los objetivos y el cuadro de operacionalización de variables.

Instrucciones: Marque con una equis (X) en cada ítem su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa.

Criterio de valoración de ítems:

O = Óptimo

B = Bueno

R = Regular

D = Deficiente

Ítem	Claridad				Pertinencia				Precisión				Coherencia				Observación
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	

Nombre y Apellido del Experto: _____

Firma: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que el Instrumento de recolección de datos elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA BASADOS EN LAS HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO UBICADO EN MARACAY EDO. ARAGUA.** Presentado por el Lic. _____, titular de la Cédula de Identidad No. V-_____, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: _____

Firma: _____

C.I.: _____

Telf.: _____

ANEXO C
CALCULO COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

Items/ unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	TOTAL PTOS. (%)	(X ² -Y ²)	
1	1	5	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	26	643,92	
2	1	2	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	466,91	
3	1	2	2	1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	415,16	
4	1	4	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	301,91	
5	1	5	3	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	805,17	
6	1	3	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	466,91	
7	1	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	695,67	
8	1	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	643,92	
9	1	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	862,92	
10	1	2	1	1	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	17	268,16	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	984,43	
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	39	1472,68	
13	4	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	500,67	
14	4	4	3	2	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	922,67	
15	4	4	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	643,92	
16	1	4	4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	236,41	
17	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	643,92	
18	4	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	337,66	
19	1	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	30	862,92	
20	1	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	643,92	
21	1	4	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	27	695,67	
22	1	5	3	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	805,17	
Total Frec.	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,62	####	
																											SP	476,69
																											Alfa =	0,92

$$\alpha = \frac{25}{(25 - 1)} \left[1 - \frac{7,67}{43,33} \right]$$

$$\alpha = 1,04 [0.8229]$$

$$\alpha = 1,04 [0.8229]$$

$$\alpha = \mathbf{0,86}$$