



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

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADOS A LA MEJORA DE LA
GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
INMOBILIARIA UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO
ARAGUA**

Autora:
González, Daniela

La Morita, noviembre de 2013



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

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADOS A LA MEJORA DE LA
GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
INMOBILIARIA UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO
ARAGUA**

Autora:
González, Daniela
Tutora:
Ana de Iparraguirre

La Morita, noviembre de 2013

DEDICATORIA

*A mis padres, a mis hermanos,
a mi abuela María y a mi tía Margot.*

*Finalizado este Trabajo de Grado, agradezco a Dios la salud, la paciencia
y sabiduría para lograr terminar mi trabajo de grado.*

AGRADECIMIENTOS

Deseo manifestar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra forma, han colaborado en su elaboración.

Así, y en primer lugar, quiero expresar mi gratitud a la profesora Dra. Ana de Iparraguirre, tutora de este trabajo, quien no sólo supo orientar y dirigir la investigación que ahora presentamos, sino que se convirtió en compañera de trabajo y amiga discutiendo algunas cuestiones polémicas.

Un lugar destacado en este apartado de agradecimientos lo ocupan la profesora Msc Yarmila Pacífico, mi madre, mis amigos más cercanos y a Jesús Álvarez, tanto por la ayuda que me prestaron facilitando datos y sugiriendo ideas, como por el ánimo que me dieron durante la realización del presente trabajo de investigación.

Por último, deseo agradecer a los miembros del Jurado el haber accedido a formar parte del mismo, renunciando a sus habituales ocupaciones.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN INMOBILIARIA UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA

Autora: González, Daniela
Tutora: Dra. Ana de Iparraguirre
Fecha: Noviembre, 2013

RESUMEN

Las empresas del sector construcción inmobiliaria del Municipio Girardot están presentando deficiencias en sus lineamientos y estrategias para hacer frente a la crisis general que encara el sector en la actualidad. En atención a ello, la presente investigación tuvo como objetivo principal proponer lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua. Los objetivos específicos consistieron en: Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector estudiado; Analizar los elementos claves del Cuadro de Mando Integral en las empresas y, Diseñar lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y en una revisión bibliográfica. La población y la muestra estuvo conformada por 15 gerentes de las empresas estudiadas. La técnica de recolección de la información fue la observación directa y la encuesta y, el instrumento fue el cuestionario validado por el juicio de tres (3) expertos. La confiabilidad fue de 0.93 obtenida por medio del coeficiente Alpha de Cronbach. Los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento fueron presentados en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis. Realizado el diagnóstico que sustenta la propuesta se concluye que las empresas estudiadas tienen fallas en el proceso de administración financiera tanto en las etapas de planeación, ejecución y control, así como también deficiencias en el uso adecuado de los estados financieros, ausencia de los indicadores de gestión y, falta de evaluación de riesgos. Además, se evidenció una falta de objetivos, lineamientos y estrategias en todos los niveles de la organización lo que dificulta el logro de la misión y visión. De allí la necesidad de proponer lineamientos estratégicos orientados a la mejora del sector mencionado.

Palabras Clave: Lineamientos Estratégicos, Cuadro de Mando Integral, Sector Construcción Inmobiliario.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos.....	18
Justificación.....	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	21
Bases teóricas.....	32
Bases legales.....	72
Definición de términos básicos.....	78
Operacionalización de variables.....	84
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación.....	86
Método de la investigación.....	91
Población y muestra.....	92
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	94

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Validez y confiabilidad.....	97
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	99
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e interpretación de los resultados.....	102
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	150
Justificación de la propuesta.....	151
Fundamentación de la propuesta.....	153
Objetivos de la propuesta.....	154
Desarrollo de la propuesta.....	155
Factibilidad de la propuesta.....	174
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	176
Recomendaciones.....	180
LISTA DE REFERENCIAS.....	182
ANEXOS.....	189

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
1.	Clasificación de las actividades de la construcción.....	72
2.	Operacionalización de variables.....	85
3.	La población.....	93
4.	Ítem 1 La empresa utiliza los estados financieros como una herramienta de gestión financiera.....	103
5.	Ítem 2 La gerencia general mide el desempeño alcanzado en el área financiera a través de indicadores de gestión.....	105
6.	Ítem 3 El presupuesto maestro de la organización se elabora dentro de las normas de la compañía para el cumplimiento de los objetivos propuestos.....	106
7.	Ítem 4 El capital de trabajo de la empresa es suficiente para realizar sus operaciones a corto plazo.....	108
8.	Ítem 5 La empresa utiliza la rentabilidad como medida de eficiencia.....	109
9.	Ítem 6 El desempeño de los contratistas de la empresa se mide periódicamente a través de valuaciones de obra.....	110
10.	Ítem 7 Los trabajadores y contratistas cumplen con las normas de seguridad mínimas establecidas por la ley.....	112
11.	Ítem 8 La ejecución de obras de la empresa es medida por indicadores de gestión.....	113
12.	Ítem 9 La empresa compara el presupuesto de costo de obra estimado vs el ejecutado.....	115
13.	Ítem 10 Las obras de construcción de la empresa se ejecutan en el tiempo establecido.....	116

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
14.	Ítem 11 La empresa mantiene en inventario materiales de construcción previendo escasez de los mismos.....	118
15.	Ítem 12 La empresa evalúa los riesgos de operación y establece estrategias para minimizarlos.....	119
16.	Ítem 13 El desempeño de las ventas es medido por la gerencia de comercialización.....	120
17.	Ítem 14 La empresa posee un mecanismo de comunicación con el cliente.....	122
18.	Ítem 15 La empresa utiliza los contratos de preventas para la gestión de la comercialización.....	123
19.	Ítem 16 La empresa define su misión y visión a largo plazo así como las estrategias para alcanzarla.....	125
20.	Ítem 17 La empresa define objetivos y metas estratégicas a todos los niveles de la organización.....	127
21.	Ítem 18 La empresa mide su crecimiento a través de su volumen de ventas.....	128
22.	Ítem 19 La empresa ha diversificado su oferta de servicios de construcción.....	130
23.	Ítem 20 La empresa establece estrategias para el mantenimiento de precios competitivos en el mercado.....	131
24.	Ítem 21 La empresa formula estrategias de inversión para expandirse en el mercado.....	133
25.	Ítem 22 La empresa mide su eficiencia en la utilización de los activos fijos y el retorno de su inversión.....	134
26.	Ítem 23 La Inflación afecta la operatividad y rentabilidad de la empresa.....	136

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
27. Ítem 24 La empresa conoce su participación en el mercado en sus expectativas de expansión.....	137
28. Ítem 25 La empresa establece mejoras en la calidad de sus servicios en base a las quejas obtenidas por clientes...	138
29. Ítem 26 El incremento de la productividad es evaluado por la empresa a través de la ejecución de proyectos.....	140
30. Ítem 27 La empresa logra sus objetivos operacionales a través de la aplicación de la cadena de valor.....	141
31. Ítem 28 La empresa utiliza indicadores de tiempo, calidad y costo para el mejoramiento continuo de sus procesos internos.....	142
32. Ítem 29 Las sugerencias para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa provienen en su mayoría de los empleados.....	144
33. Ítem 30 La empresa posee un sistema de capacitación profesional para sus empleados.....	145
34. Ítem 31 Los sistemas de información que utiliza la empresa agilizan la toma de decisiones.....	147
35. Ítem 32 La empresa motiva a sus empleados para el mejoramiento del desempeño laboral.....	148
36. Análisis DOFA para las empresas estudiadas.....	158
37. Aspectos a medir.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°		Pág.
1.	Panorama general del proceso de planeación y control financiero.....	45
2.	La jerarquía de los planes.....	54
3.	La misión.....	57
4.	La perspectiva del cliente. Indicadores centrales.....	64
5.	La perspectiva del proceso interno.....	67
6.	Estructura de la propuesta.....	154
7.	Etapas del proceso de elaboración de la propuesta.....	155
8.	Diagnóstico estratégico: Matriz DOFA.....	157
9.	Direccionamiento estratégico.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°		Pág.
1.	Evolución del PIB real de la construcción.....	10
2.	Distribución de la frecuencia del ítem 1.....	104
3.	Distribución de la frecuencia del ítem 2.....	105
4.	Distribución de la frecuencia del ítem 3.....	107
5.	Distribución de la frecuencia del ítem 4.....	108
6.	Distribución de la frecuencia del ítem 5.....	109
7.	Distribución de la frecuencia del ítem 6.....	111
8.	Distribución de la frecuencia del ítem 7.....	112
9.	Distribución de la frecuencia del ítem 8.....	114
10.	Distribución de la frecuencia del ítem 9.....	115
11.	Distribución de la frecuencia del ítem 10.....	117
12.	Distribución de la frecuencia del ítem 11.....	118
13.	Distribución de la frecuencia del ítem 12.....	119
14.	Distribución de la frecuencia del ítem 13.....	121
15.	Distribución de la frecuencia del ítem 14.....	122
16.	Distribución de la frecuencia del ítem 15.....	123
17.	Distribución de la frecuencia del ítem 16.....	125
18.	Distribución de la frecuencia del ítem 17.....	127
19.	Distribución de la frecuencia del ítem 18.....	128
20.	Distribución de la frecuencia del ítem 19.....	130
21.	Distribución de la frecuencia del ítem 20.....	131
22.	Distribución de la frecuencia del ítem 21.....	133
23.	Distribución de la frecuencia del ítem 22.....	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°		Pág.
24.	Distribución de la frecuencia del ítem 23.....	136
25.	Distribución de la frecuencia del ítem 24.....	137
26.	Distribución de la frecuencia del ítem 25.....	139
27.	Distribución de la frecuencia del ítem 26.....	140
28.	Distribución de la frecuencia del ítem 27.....	142
29.	Distribución de la frecuencia del ítem 28.....	143
30.	Distribución de la frecuencia del ítem 29.....	144
31.	Distribución de la frecuencia del ítem 30.....	146
32.	Distribución de la frecuencia del ítem 31.....	147
33.	Distribución de la frecuencia del ítem 32.....	149

INTRODUCCIÓN

Las empresas del sector de la construcción, representan un importante escalafón en el desarrollo de cualquier país y, constituyen el motor económico de la mayoría de las naciones de primer mundo, ya que genera grandes flujos de dinero, crea empleo para la mano de obra y, se convierte en inversión de capital, tanto para las empresas como para las familias que adquieren viviendas y otros bienes inmuebles, por lo que, sin duda es un importante sector para la micro y macro economía.

Ahora bien, las actividades que pueden desarrollar las empresas de construcción, son de muy diversa índole, pueden ser instalaciones eléctricas, sanitarias, acabados, estructuras, ferroviarias, marítimas, puentes, infraestructuras, construcción de inmuebles, entre otros. Para el subsector de inmuebles, cabe destacar, que se considera tanto a la vivienda familiar como a los establecimientos colectivos.

Particularmente, el sector inmobiliario enfrenta en los actuales momentos un proceso de ajuste a nivel mundial, debido a la crisis financiera, que tuvo su origen en el mercado de la vivienda. Por su parte, las empresas constructoras en los países latinoamericanos, han afrontado una serie de significativos cambios en su entorno, como la crisis financiera mundial, que afectó las condiciones macroeconómicas de los distintos países y, el encarecimiento del crédito.

Es importante destacar, que las empresas constructoras poseen diversas características propias del ramo, tales como, períodos largos de ejecución de

obras, ventas antes del proceso de producción, revisión periódica de precios y establecimientos de distintos controles, en cuanto al costo y utilidad de las obras todo ello aunado a la complejidad legal que implica la actividad; por ello se hace necesario una gestión estratégica, eficiente y eficaz, para el logro de los objetivos organizacionales.

Como consecuencia, las empresas constructoras deben mostrar una labor de gerencia en esas microempresas, que son las obras, con responsabilidades técnicas, comerciales y financieras. Es por ello que, el propósito de esta investigación giró en torno a la propuesta de lineamientos estratégicos, para mejorar la gestión de las empresas pertenecientes al sector construcción particularmente, aquellas que se dedican a la construcción de bienes inmuebles residenciales, es decir, aquellos destinados a viviendas o establecimientos colectivos, desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Para ello, la investigación desarrolló los siguientes objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua, analizar los elementos clave del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua y, diseñar lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Asimismo, la presente investigación se sustentó en las siguientes teorías: financiera, administrativa y de riesgo, además, de los aspectos conceptuales del Cuadro de Mando Integral. Por otro lado, el diseño de esta investigación

fue no experimental, de campo, de carácter descriptivo, con revisión bibliográfica, y bajo la modalidad de proyecto factible. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y la observación y, el instrumento fue el cuestionario.

Con el fin de abarcar los aspectos que tienen que ver con el logro de este trabajo de investigación, se manejó la información a través de los siguientes capítulos:

Capítulo I, El Problema, que abarcó el planteamiento y la formulación del problema, así como los objetivos y la justificación. En el mismo, se persigue ubicar al lector en la temática estudiada.

Capítulo II, Marco Teórico, que comprendió los antecedentes de la investigación, que se refieren a investigaciones consultadas y relacionadas con la presente; bases teóricas que apoyan y sustentan la investigación, bases legales; definición de términos básicos involucrados directamente con la problemática objeto de estudio y, por último; la operacionalización de variables.

Capítulo III, Marco Metodológico, se refiere a la metodología que se utilizó, es decir, tipo de estudio, método de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis de la información, es decir, las estrategias seguidas por el Investigador para abordar el problema.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados, esta sección se refiere al desarrollo de las preguntas que conforman el instrumento de

recolección de datos. En el mismo, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo V, La Propuesta, comprende la presentación, justificación, fundamentación, objetivos, estructura, desarrollo, y factibilidad de la propuesta. En este capítulo, se da alcance al objetivo de diseñar lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, para las empresas de construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Capítulo VI, Conclusiones y Recomendaciones, donde se presentan las respectivas conclusiones que obtuvo la autora luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos y, las recomendaciones observadas durante el proceso de investigación.

Finalmente, se presenta la lista de referencias bibliográficas que sirvieron de apoyo al presente trabajo de investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El sector inmobiliario de la construcción tiene una importancia capital en la economía de cualquier país, es uno de los principales motores de la actividad productiva y económica en general, debido a su efecto multiplicador de la demanda y la generación de ocupación o empleo. Sin embargo, este sector enfrentó un proceso de ajuste a nivel mundial por la contracción de la demanda, principalmente en los países desarrollados, como Estados Unidos, algunos países de Europa, Asia y Oceanía, ocasionados por la crisis financiera que tuvo origen en el mercado inmobiliario y que ocasionó lo que se denominó Burbuja Financiera.

Particularmente, el sector inmobiliario de EEUU fue el motor de inicio de la crisis financiera mundial, debido a una evolución de la construcción y de los negocios inmobiliarios en un cuadro de gran expansión del crédito bancario para la compra de inmuebles; esto surgió como consecuencia del crecimiento de las tasas de interés en las hipotecas sobre valores de inmuebles que ya no se podían sostener, la capacidad de pago de los deudores se deterioró; al mismo tiempo, el mercado empezó a manifestar valores más razonables de los inmuebles, un valor que ya no era suficiente para neutralizar el endeudamiento de créditos tomados con tasas variables.

En este contexto, el sector inmobiliario de EEUU, registró caídas importantes de precios y un desplome en la construcción de nuevas viviendas, Reporte Inmobiliario, Levy (2011) refiriéndose a esta situación:

Los precios de las propiedades cayeron un 30% a nivel nacional desde 2006, aunque en ciertos lugares, como la Florida, estas caídas fueron de entre el 50 y el 70%. La construcción se detuvo abruptamente: en 2005 se construyeron 1,2 millones de nuevas viviendas, en 2010 solo 470 mil. Todo lo que se construyó durante el boom de los primeros 5 años del siglo, se dejó de construir en la segunda mitad de la década. (s.n.)

Como se puede observar, esto ocurrió pese a los ajustes y políticas implementadas por el gobierno estadounidense, específicamente la reducción de las tasas de interés y el programa de estímulos al sector económico de más de setecientos mil millones de dólares.

En este sentido, las grandes empresas constructoras han presentado pérdidas mil millonarias por la caída de la demanda, a su vez, pequeñas y medianas contratistas han tenido que cerrar operaciones o declararse en quiebra.

Como consecuencia, el sector inmobiliario estadounidense atraviesa su peor momento por el endurecimiento de las condiciones crediticias, junto con la frágil situación de su economía, las cuales, seguirán agobiando el mercado de la vivienda residencial. Por otro lado, las posibilidades de financiación para obras nuevas no serán fáciles de obtener, debido a las perspectivas económicas del sector.

Cabe señalar, que en Europa, acorde con Eroski Consumer, diario electrónico, (2012):

El sector de la construcción en España ha registrado en enero un retroceso de la producción del 11,5% con respecto al mismo mes del ejercicio anterior, frente a la caída del 1% en la Unión Europea (UE), según cifras proporcionadas por la oficina de estadística comunitaria, Eurostat. (s.n.)

Las afirmaciones anteriores, convierten a España en el país que registra las peores cifras en la actividad, esto se evidencia con la disminución de los permisos para nuevas construcciones, como lo expresa Eroski Consumer (2012), “los visados solicitados para construir nuevas viviendas marcaron al cierre de 2011 un nuevo mínimo histórico de 78.286 pisos, que además supuso un descenso del 14,5% en comparación con 2010, según datos del Ministerio de Fomento”.

Cabe resaltar, que desde el punto de vista microeconómico, se considera la relación entre la tenencia de la vivienda de una familia y su situación laboral. En EEUU y España esta relación ha sido negativa debido a que la recesión produce deterioro económico, por lo que aumenta el desempleo y la cantidad de propietarios que se deshacen de sus viviendas por el precio que sea, por no tener como pagar una hipoteca; asimismo, no hay incentivos para los no propietarios de adquirir viviendas, porque no hay acceso al crédito.

Es importante agregar, que la crisis financiera tuvo repercusiones en los continentes de Asia y Oceanía, presentando pérdidas en los mercados bursátiles y una disminución de los créditos para inmuebles; sin embargo, la

región Asia-Pacífico ha sobrellevado los efectos de la crisis por lo que no se han visto tan afectados por la misma.

Por su parte, las empresas constructoras en los países latinoamericanos, han enfrentado una serie de importantes cambios en su entorno, como la crisis financiera mundial, que afectó las condiciones macroeconómicas de los distintos países y, el encarecimiento del crédito. Ahora bien, la situación varía de país en país, debido a los costos de construcción, tales como terrenos, insumos, mano de obra y otros; así como también las variaciones de la demanda, restricción del crédito y fuertes regulaciones por parte de los gobiernos.

Por ejemplo, en México el sector de la vivienda ha disminuido el ritmo de ventas, pero la actividad se mantiene. La crisis financiera ha afectado a otros sectores de la economía, mientras que el sector construcción no ha mostrado ser tan vulnerable. Según Fundación Centro de Investigación y Documentación de la Casa, CIDOC (2011: 27), “el sector de la construcción muestra una dinámica superior a la de la economía en su conjunto. Sin embargo, aún no se alcanzan los volúmenes de 2008”.

En el extremo sur de la región latinoamericana, el mercado inmobiliario chileno estuvo durante el 2008 en un proceso de ajuste ocasionado por el encarecimiento del crédito y la caída en las remuneraciones reales, del cual se ha venido recuperando, Servicios de Estudios Económicos del BBVA (2011) reporta en relación a este país, lo siguiente:

Luego del efecto adverso que tuvieron la crisis financiera y el terremoto en el sector construcción, a partir del último trimestre de 2010 se inició una vigorosa recuperación que ha estado respaldada por factores de

oferta y demanda. Por el lado de la oferta, la caída en el nivel de los inventarios ha determinado ajustes de precios que están contribuyendo a la reactivación de muchos proyectos que en su momento fueron suspendidos. En el caso de la demanda, prevalecen condiciones favorables tanto en aspectos económicos como financieros. (p. 9)

Lo anteriormente expuesto evidencia, que en Chile hubo una disminución en las ventas de viviendas en los años de la crisis financiera 2008 y el terremoto 2010, como consecuencia de ello, se generó una reducción en los precios de las mismas. Sin embargo, para el 2011 las ventas del sector y los precios comenzaron a repuntar apoyados tanto por factores de oferta, tales como: menores costos de construcción y de materiales, así como también factores de la demanda de viviendas, ya que el desempleo se estabilizó y las remuneraciones reales se mantienen elevadas.

Para el caso argentino, Servicios de Estudios Económicos del BBVA (2011: 1), indica que “aunque el aumento de costos, principalmente salariales, ha reducido la rentabilidad de la construcción, la gradual subida del precio del m² continúa dándole impulso a la actividad que crecería 7% en 2011”. Este impulso se debe a la presión ejercida por la demanda, ya que Argentina es uno de los pocos países que tiene inflación de dos dígitos y presenta pocas opciones de inversión financiera, lo que convierte al sector inmobiliario en el principal mecanismo de ahorro a largo plazo.

Por su parte, el sector inmobiliario colombiano ante la crisis internacional del 2008, vio afectada la demanda por el deterioro de las expectativas de los consumidores colombianos, quienes ante el aumento del desempleo decidieron aplazar sus decisiones de compra. En términos de oferta, los

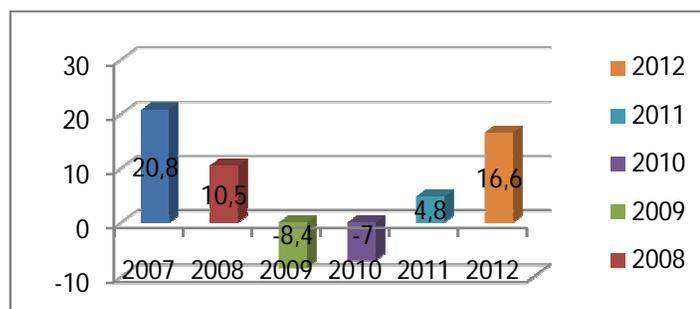
constructores, ante el agotamiento del ciclo expansivo del sector inmobiliario, disminuyeron gradualmente las obras iniciadas y en proceso.

Sin embargo, según señala la publicación Servicios de Estudios Económicos de BBVA (2011: 3) “el sector de edificaciones en Colombia inició su recuperación en el segundo semestre de 2010. El dinamismo del sector en este período estuvo sustentado en la evolución positiva de la vivienda de interés social”. Cabe destacar, que este ajuste del sector ha sido ordenado gracias al uso muy generalizado de los esquemas de preventa de edificaciones y a la fortaleza financiera de las empresas del sector.

En lo que respecta a Venezuela, el sector construcción, en el período de la crisis financiera mundial, disminuyó notablemente su volumen de actividad; sin embargo, para finales del año 2011 y para el cierre de 2012 se observó una considerable recuperación del mismo. Esto de acuerdo a la evolución del Producto Interno Bruto del rubro construcción, el cual según cifras del BCV (2012), se desaceleró en términos de las variaciones porcentuales desde el 2007 hasta el 2010 para luego repuntar para 2011 y 2012. Esta situación puede observarse en el gráfico 1.

Gráfico 1

Evolución del PIB real de la construcción (Variación porcentual)



Fuente: Cifras del BCV (2012)

Esta desaceleración que se experimentó en el sector construcción en el período 2007 – 2010, puede ser atribuida a la disminución de la oferta del subsector inmobiliario destinado a la vivienda, de acuerdo con el informe económico del BCV 2008 (2009), el cual señala lo siguiente:

La construcción, sector que, aún cuando cerró 2008 con un crecimiento de 4,2%, mostró importantes señales de menor actividad en el último trimestre, durante el cual se contrajo a una tasa interanual de 0,9%. Esta disminución estuvo asociada a la caída que experimentó la edificación de obras residenciales, específicamente las unifamiliares, toda vez que las no residenciales continuaron creciendo, aunque a un menor ritmo. (p. 98)

Es importante señalar, que para el año 2008 el gobierno expropió la filial mexicana CEMEX, adquirió los activos de la francesa LAFARGE y la suiza HOLZIM, quienes eran responsable de la producción nacional del cemento, estas nacionalizaciones dejaron problemas, tal como la falta de insumos del sector, lo que incidió en una menor actividad durante los períodos siguientes del 2008, según Revista Económica de Venezuela (2012):

La nacionalización dejó sus consecuencias. En el año 2010, Lafarge notificaba a las constructoras que se reducirían los despachos debido a que se habían registrado problemas con la calidad del producto, Cemex también presentaba problemas. Exhibía fallas de distribución en el Área Metropolitana de Caracas y en algunos estados centrales por falta de unidades de transporte. Los problemas laborales presentados en Sidor durante 2010 también impactaron en el sector por el lado de la producción de cabillas. Esta situación fue más grave aún por la necesidad de reducir el consumo de electricidad por la crisis que enfrenta este estratégico sector. (s.n.)

En consecuencia, la escasez de insumos dentro del sector construcción, ha contribuido a la aparición de un mercado paralelo que coloca los productos a disposición de los constructores, pero a un precio mucho más alto a los regulados y establecidos por el Ejecutivo Nacional.

En este sentido, para el primer trimestre del año 2011, el sector continuó retrocediendo, según Jiménez J. (2011: 2) “el sector construcción continúa su tendencia decreciente, cerrando el I-2011 con una variación de -7,7% en comparación al mismo trimestre del 2010”. Sin embargo, el sector construcción se recuperó en el segundo semestre del año 2011 por lo que tuvo una variación positiva al cerrar el año 2011 de 4,8%, al respecto el Informe a la Asamblea Nacional Sobre los Resultados Económicos 2011 (2012):

La recuperación del sector construcción se debió principalmente al incremento en las actividades de las empresas básicas de Guayana y al impulso generado en el sector habitacional. Estos factores se tradujeron en un aumento de 11,9% en la producción de esta actividad durante la segunda mitad del año, lo cual compensó una disminución en el primer semestre de 2011. (p.29)

El impulso generado en el sector habitacional en 2011 y 2012 se debió principalmente, al lanzamiento de la Gran Misión Vivienda Venezuela promovida por el Gobierno Nacional, siendo un plan extraordinario que tiene como finalidad solucionar el déficit de viviendas sobre todo de familias de bajos recursos, el Informe a la Asamblea Nacional Sobre los Resultados Económicos 2011 (2012), señala lo siguiente:

La Gran Misión está orientada a acelerar la construcción de complejos residenciales, para garantizar el acceso a una vivienda digna al segmento más vulnerable de la población. La meta de dicha política pública es cumplir con la edificación de dos millones de viviendas a escala nacional, en un lapso de siete años. (p. 9)

Asimismo, el Gobierno Nacional en un intento por promover el sector construcción, creó una política que obligó a la banca nacional a destinar el 10% de su cartera de crédito al área inmobiliaria, y que para el año 2011, fue aumentada a un 12%, como indica el Informe del BCV (2012: 9), “se aumentó en 2 puntos porcentuales (pasó de 10% a 12%) el porcentaje mínimo de la cartera de crédito bruta anual, que deben destinar las instituciones del sector bancario para conceder créditos hipotecarios con recursos propios”. No obstante, este esfuerzo por incentivar la demanda de viviendas, se vio desperdiciado, debido a que no hubo una política de incentivo por el lado de la oferta del sector privado de construcción, para que ésta se ajustara a la creciente demanda.

Ahora bien, en Venezuela, el déficit de viviendas se ubica aproximadamente por encima de los dos millones de viviendas, por lo que se consideraría un sector lleno de oportunidades; sin embargo, como ya se ha mencionado, la oferta de nuevos complejos habitacionales disminuye cada año, lo que ha contribuido al alza de precios que para el Gobierno Nacional ha sido indetenible, incluso teniendo materias primas, como el cemento e insumos metálicos sujetas a control de precios y en manos de empresas del Estado.

Es importante destacar, que la oferta en Venezuela está dirigida a distintos estratos socioeconómicos, se tiene la vivienda para la clase con más altos

ingresos y para la clase media, las cuales, la inversión proviene del sector privado, por último, las viviendas de interés social cuyo principal promotor e inversor es el Estado venezolano.

Por otro lado, desde el punto de vista jurídico, no se vislumbra estabilidad ni seguridad, esto debido a las continuas expropiaciones e invasiones de las que son objeto algunos propietarios de terrenos en el país, lo cual ocasiona incertidumbre y la desaceleración de la inversión; esta situación se ha agravado aún más por la llamada “democratización de la tierra” y leyes, como la ley contra la estafa inmobiliaria y, la ley de tierras urbanas, la cual tiene por objeto regular el uso y la tenencia de tierras urbanas aptas para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, lo grave de la ley es que deja muchos espacios sujetos a interpretación del funcionario de turno.

Con respecto a la situación del estado Aragua, se puede extrapolar este contexto de crisis que vive el sector de construcción inmobiliaria a nivel nacional, debido a que en Venezuela históricamente la concentración de la mayor cantidad de población, se ubica en los estados centrales. Asimismo, existe un notable déficit de viviendas, según Hernández (2013) “215 mil viviendas son necesarias para solventar la crisis habitacional en la entidad”; sin embargo, la oferta se contrae cada año, debido a la disminución de la inversión en la actividad por parte de las empresas constructoras y la desaparición de éstas.

Esta situación se agrava con el alza continua de precios en el estado Aragua, debido a factores propios de la entidad, como pocos terrenos aptos para construir y falta de planificación de urbanismo; al respecto Gómez H. (2009), señala lo siguiente:

A diferencia de otras grandes ciudades del país, como por ejemplo, Valencia y Barquisimeto, Maracay es considerado un caso atípico en materia de desarrollo habitacional, pues a pesar de su ubicación privilegiada, es un valle muy pequeño que no ha tenido una buena planificación. En Valencia y Barquisimeto los inmuebles son más baratos porque topográficamente tienen mayores extensiones de terreno, hay mejor infraestructura vial, mejores servicios y por supuesto, se crea mayor número de proyectos. Por haber mucha oferta se ubican precios competitivos

Como se puede inferir, la expansión del sector construcción dentro del estado Aragua, específicamente el municipio Girardot, Maracay, se ve limitado al crecimiento de nuevas edificaciones debido a razones topográficas, ya que la ciudad es un valle pequeño y adicionalmente, la presencia de terrenos oficiales, militares y el Parque Nacional Henri Pittier, hacen que la capital aragüeña quede reducida en el plano opcional de viviendas.

Dado el planteamiento anterior, los pronósticos a corto, mediano y largo plazo para el sector inmobiliario en Venezuela, específicamente en el Estado Aragua, son la disminución de la oferta, limitado acceso al crédito por parte de las constructoras para iniciar nuevos proyectos habitacionales, así como también por parte de las familias que desean adquirir viviendas; además, a largo plazo, el cierre masivo de empresas constructoras, que por pertenecer a las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con los recursos financieros y humanos para hacer frente a la crisis actual; evidenciando a su vez, una falta de lineamientos y estrategias.

En tal sentido, para la autora, la industria de la construcción inmobiliaria en Venezuela, enfrenta una serie de retos, entre los cuales cabe mencionar, alta

tasa de inflación, la cual presenta un ritmo acelerado; incertidumbre jurídica y el deterioro de las condiciones económicas en general, por lo que requiere de lineamientos estratégicos adecuados a las particularidades del sector, que permitan a las empresas enfrentarse con éxito a los desafíos de hoy día.

Debe señalarse, que las empresas constructoras inmobiliarias, tienen ciertas particularidades que la diferencian de otros sectores, tales como: realizan el proceso de ventas antes de la producción, poseen términos de doce a veinticuatro meses para la ejecución de la obra, lo que obliga a una revisión periódica de precios, una adaptación y modificación a las circunstancias en la ejecución, lo que exige en muchas ocasiones concentración en grandes cantidades de materiales, mano de obra, personal y recursos financieros, teniendo como característica intrínseca de la actividad, la incertidumbre del costo de la obra y la utilidad de la misma.

De lo anteriormente señalado, se infiere que el problema más álgido del sector de la construcción inmobiliaria en el estado Aragua, es la falta de lineamientos estratégicos para mejorar su capacidad de gestión financiera-administrativa, estos lineamientos deben ajustarse a la situación actual y a las características propias del sector. Dentro de este escenario las empresas del sector deben acometer procesos de refinanciación y reestructuración financiera - administrativa que permitan alinear sus balances con estrategias y planes de negocio coherentes con los retos actuales.

En este contexto, es necesario contar con herramientas de gestión actualizadas y ajustadas a las tendencias globales. Con respecto a esto, Kaplan y Norton (2000: 23) señalan que “las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo”. Por lo tanto, la

presente investigación, se enfocó bajo la perspectiva del cuadro de mando integral, el cual es una herramienta que permite a las organizaciones expresar sus objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con las estrategias planteadas, contemplando a la organización, desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso y aprendizaje.

Por las consideraciones anteriores, se hace necesario diseñar lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, para las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, específicamente para el Estado Aragua Municipio Girardot, por lo que la autora se ha planteado la siguiente temática: “Lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua”.

Dada la temática de la investigación, la autora buscó responder las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria ubicada en el Municipio Girardot del estado Aragua?

¿Cuáles son los elementos clave para diseñar lineamientos estratégicos, desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua?

De estas interrogantes, se generaron los siguientes objetivos:

Objetivo general

Proponer lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Analizar los elementos clave del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Diseñar lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Justificación de la investigación

El sector de la construcción, tiene una vital importancia en la economía de cualquier país, es en cierto modo, un motor de desarrollo de la actividad productiva y presenta un alto nivel de complejidad administrativa y financiera, debido a las particularidades del ramo. La investigación planteada respondió

a la necesidad de las empresas pertenecientes a este sector, de establecer planes y lineamientos estratégicos adaptados a su realidad, y en los que puedan dar solución al problema planteado, en virtud de ello se realizó la presente investigación.

Además, el presente estudio se realizó para aportar datos empíricos, conjuntamente de lineamientos estratégicos dirigido a la mejora de la gestión de las empresas del sector construcción inmobiliaria del Municipio Girardot, esto con la finalidad de servir de base para futuras investigaciones y como guía para una planificación exitosa para las empresas de este sector.

Esta investigación se justifica metodológicamente, ya que aportó a la línea de investigación denominada: Gestión financiera y sistema empresarial venezolano; lineamientos consistentes y adaptados a la realidad de las empresas constructoras, desde la perspectiva del cuadro de mando integral, para que éstas puedan ser gestionadas con mayor eficiencia y eficacia.

Otra razón que justificó la realización del presente estudio, radica en el valor académico, debido a que se abordó el modelo de cuadro de mando integral y se profundizó en el conocimiento del sector construcción inmobiliaria, por lo que se realizó un aporte al área de administración, concretamente a la de Gerencia Estratégica, a pesar de existir la necesidad de conocimiento por parte de las constructoras, estas no poseían lineamientos estratégicos que contribuyeran al mejoramiento continuo de las mismas.

Asimismo, la investigación contribuyó desde el punto de vista social, dado que estos lineamientos estratégicos permitirán a las empresas de este sector planificarse efectivamente y abrirá nuevos caminos para empresas que

presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a éstas.

Por otro lado, la investigación se justificó por su valor práctico, por lo que generará beneficios expresados en la optimización de los procesos administrativos de las empresas del sector construcción inmobiliaria, para el logro de sus objetivos desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos y del desarrollo del personal.

De igual forma, esta investigación se justificó por su relevancia en materia institucional para la Cámara de la Construcción y el Colegio de Ingenieros, que agrupan a la mayoría de las empresas de éste sector, es por ello que la misma propone lineamientos estratégicos para dar respuesta al problema planteado y a las complejidades del sector.

Finalmente, la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y aplicar los ya obtenidos en el área de las finanzas, el empleo del cuadro de mando integral como herramienta para el diseño de lineamientos estratégicos, hizo al estudio pertinente a la Maestría de Administración de Empresas mención Finanzas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Toda investigación requiere que previamente se realice una revisión bibliográfica, con el objeto de recopilar información acerca de investigaciones relacionadas con el tema; así como también, se hace necesario dar a conocer las teorías y los aspectos conceptuales que sirvieron de sustento a la investigación. Arias (2006: 106) señala que el “marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”; es por eso, que el marco teórico de la presente investigación está conformado por cinco secciones: los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, la definición de términos y la operacionalización de variables.

Antecedentes

Los antecedentes representan parte importante del desarrollo de la investigación, pues es allí donde se reflejan todas aquellas indagaciones y/o trabajos científicos realizados anteriormente y que tienen estrecha relación con el presente estudio. Arias (2006: 106), considerando a los antecedentes, señala que “se refiere a los estudios previos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. Asimismo, los antecedentes manifiestan los progresos del conocimiento y de la ciencia en un área específica.

Después de haber realizado una revisión bibliográfica, se estableció que existen algunos trabajos realizados por otros investigadores, que poseen relación con el tema en estudio, entre los cuales se tienen los siguientes:

Peraza (2010), quien realizó un trabajo de investigación titulado: **Estrategias Competitivas Basadas en las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral para las Empresas Comercializadoras de partes Automotrices ubicadas en el Estado Cojedes**, para optar al título de Magíster Administración mención Finanzas, la cual se desarrolló como una investigación de campo de carácter descriptivo y tuvo como objetivo general diseñar una gama de estrategias competitivas, basándose en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La muestra de la investigación estuvo conformada por los empleados y gerentes de siete (7) empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el estado Cojedes, determinado por la técnica del muestreo no probabilístico. La información se obtuvo mediante un instrumento (cuestionario) con interrogantes tipo Likert y a la vez se empleó un segundo instrumento (entrevista) conformada por un guión de seis (6) interrogantes, aplicada a los gerentes.

Entre las principales conclusiones que menciona la autora se tienen las siguientes: deben establecerse medidas de gestión estratégica que garantice la estandarización de los procesos, tomando ventaja de la situación actual de las grandes empresas ensambladoras de vehículos, para que maximicen su participación en el mercado, impulse la competitividad, mejore la toma de decisiones y logre el éxito de las actividades organizacionales, por medio del cuadro de mando integral.

La investigación se relaciona en forma directa con el presente trabajo, por cuanto está orientada a obtener estrategias competitivas bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. El aporte a la presente investigación consistió en la profundización de los aspectos conceptuales del CMI; asimismo, contribuyó en cómo establecer los elementos claves para el desarrollo de los indicadores que sirvieron para el diseño de estrategias, lo que sirvió de marco de referencia para el diseño de lineamientos estratégicos desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Hernández (2010), quien elaboró un documento de investigación titulado, **Diseño de Lineamientos Estratégicos para la Optimización a nivel Gerencial. La Gestión de Mantenimiento de las Empresas del Estado Carabobo**, para obtener el título de Maestría de Administración mención Gerencia, donde realiza una descripción de las tendencias actuales en la gestión de mantenimiento e identifica los lineamientos estratégicos utilizados a nivel gerencial por las empresas del Estado Carabobo.

La investigación tuvo como finalidad proponer un diseño de lineamientos organizativos y funcionales para optimizar a nivel gerencial la gestión de mantenimiento en las empresas del estado Carabobo. Para ello el estudio se desarrolló como un diseño de campo y de nivel descriptivo; su población estuvo conformada por expertos en el área de mantenimiento con una muestra aleatoria de siete, determinada por un muestreo aleatorio no probabilístico.

Para elaborar la propuesta la autora tuvo que diseñar lineamientos para un programa de mantenimiento que permitiera adaptarse a cualquier empresa, utilizando los repuestos y recursos existentes en el mercado venezolano; desarrollar indicadores que permiten controlar la gestión de mantenimiento:

capacitar al capital humano para disminuir el efecto causado por la fuga de cerebros del país, ocasionando la falta de mano de obra especializada en el área de mantenimiento originando una mayor inversión para la capacitación del nuevo personal, causando un mayor nivel de gastos y riesgos.

Esta investigación aportó al estudio actual fundamentos teóricos de administración; además, aspectos conceptuales sobre estrategias gerenciales y lineamientos sobre la gestión de mantenimiento; asimismo, contribuyó con el diseño de lineamientos estratégicos para optimizar la gestión de mantenimiento de las empresas del Estado Carabobo, lo que dio un marco de referencia en cuanto a lineamientos estratégicos para el sector construcción inmobiliario del Estado Aragua.

Morales (2009), quien elaboró el siguiente trabajo de investigación: **Estrategia Gerencial Basada en el Modelo Delta que Mejore la Calidad del Servicio de las PyMIs del Estado Carabobo, bajo una Concepción del Cuadro de Mando Integral**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, el cual tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales basadas en el Modelo Delta con visión del Cuadro de Mando Integral que mejore la calidad del servicio de las PyMIs del estado Carabobo.

La investigación se presentó como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración una población, conformada por diez (10) empresas del sector industrial adscritas a la Cámara de Pequeños Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo. La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráficos, así como su respectiva interpretación. Luego analizó los

aspectos internos y externos necesarios para la elaboración de las estrategias gerenciales basadas en el Modelo Delta con visión del Cuadro de Mando Integral.

Entre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por la investigadora se encuentran: las empresas deben lograr los menores costos posibles, buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; deben ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes; además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para las empresas.

Esta investigación aportó a la presente, teorías financiera, administrativa y de riesgo; así como también conceptos relacionados con las estrategias gerenciales con una visión desde el Cuadro de Mando Integral y la propuesta de estrategias gerenciales sustentado en las nociones de la pequeña y mediana industria, que sirvió de referencia a los lineamientos estratégicos para el sector construcción inmobiliario, dado que las empresas de este sector pertenecen en su mayoría a la pequeña y mediana empresa.

Sánchez (2005), quien elaboró un documento de investigación titulado, **Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)**, para obtener el título de Doctor en Economía, donde realiza un estudio crítico de las cooperativas financieras colombianas. Se trata de un análisis organizacional con variables como la estructura; las relaciones de poder, autoridad y liderazgo; los fines y objetivos; y la gestión organizacional a partir de la gestión económica, financiera y de administración.

En este trabajo, se caracterizaron igualmente los crecimientos y desarrollos, y los diferentes enfoques de organización que se utilizaron para afrontar los cambios. Asimismo, se hace énfasis en las constantes adaptaciones a los entornos financieros, al medio ambiente al que se encuentran circunscritas como organizaciones.

La investigación concluye que por su mismo carácter social las OFCC tenían referentes teóricos-filosóficos en la cooperación y solidaridad. La dependencia marcada del cooperativismo internacional, los llevó alinearse con organizaciones internacionales conservando como referencia de sus comportamientos las directrices internacionales. En éste contexto los principios y valores de la cooperación y solidaridad, fueron asumidos y reducidos a los principios y valores del cooperativismo. El optar como propósito estratégico la especialización financiera les permitió interiorizar conceptos administrativos-organizacionales propios de la banca tradicional colombiana. Igualmente las expansiones conllevaron a abrir el vínculo de relación con sus asociados a terceras personas. Éstas pasaron de ser organizaciones cerradas a ser de carácter abierto.

Esta investigación aportó al estudio actual datos sobre la teoría de la administrativa, ya que desarrolla conceptualmente la estructura organizacional; así como el diseño organizacional, los organigramas, la gestión administrativa y su aplicación a las empresas cooperativas de Colombia; lo cual sirvió de antesala para estructurar a las empresas del sector construcción inmobiliaria del estado Aragua y como debe ser su gestión administrativa.

Martínez (2004), quien realizó un trabajo de investigación titulado **Modelo de Indicadores de Gestión basado en los Lineamientos del Cuadro de**

Mando Integral para las sucursales de Plumrose Latinoamericana, c.a, en Venezuela, el cual elaboró un estudio teórico del funcionamiento de las grandes empresas transnacionales e identificó las características operacionales y sus principales indicadores de gestión, los cuales se ubican dentro del sector alimentos, para obtener el título de Magíster de Administración Mención Gerencia,.

La investigación tuvo por objeto proponer un modelo de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje para Plumrose Latinoamericana y sus sucursales en Venezuela. La población estuvo constituida por 149 directores y gerentes de 15 grandes empresas pertenecientes al sector alimentos de las cuales se estratificaron por niveles jerárquicos para la muestra no probabilística de característica bietápico: 40 Gerentes, cantidad producto de la aplicación de la fórmula de medición de atributos para la población finita en 8 grandes empresas y/o transnacionales entre ellas el caso objeto de estudio Plumrose Latinoamericana, c.a, con sus seis sucursales a nivel nacional ubicadas en Caracas, Puerto La Cruz, Ciudad Bolívar, Maracaibo, Barquisimeto y Valencia, además de 7 grandes empresas transnacionales del estado Carabobo.

Para elaborar la propuesta de ésta investigación, el autor tuvo que desarrollar una serie de etapas, como conocer el proceso de trabajo de otras empresas de alimentos, para identificar técnicas en control de gestión; identificar las características operacionales de las empresas objeto de estudio; determinar áreas y procesos para definir los indicadores principales y determinar la gestión operativa para el período de estudio.

En la investigación se concluye que las grandes empresas poseen sistemas de control de gestión, lo cual puede ser considerado como una fortaleza, sin embargo, no todas ellas utilizan el Cuadro de Mando Integral o más sensible aún, algunas que lo utilizan parecen no desarrollar el potencial que ofrece esta herramienta; además, concluye que ésta no llega a todas las gerencias de la organización, ya que así lo demuestran los resultados de las encuestas a los gerentes y directores.

Esta investigación aportó al estudio actual fundamentos teóricos sobre indicadores de gestión y el Cuadro de Mando Integral, asimismo, contribuyó con el diseño de un modelo de indicadores de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral desde su cuatro perspectivas lo que dio un marco de referencia en cuanto a indicadores de gestión para el sector construcción inmobiliario del Estado Aragua.

Lamodak (2004), quien realizó el siguiente trabajo de investigación: **El Score Card como sistema de Gestión Estratégico para el mejoramiento de la eficiencia en la toma de decisiones, que hace más competitiva a la Pequeña y Mediana empresa de la zona norte de Valencia Estado Carabobo**, para obtener el título de Magíster en Ciencias Contables, el cual propone la implementación del Balanced Score Card como sistema de Gestión Estratégico para el mejoramiento de la eficiencia en la toma de decisiones, este sistema toma en cuenta factores financieros y no financieros, a través de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizajes e innovación.

En el estudio, la autora elaboró una hoja de actores en la cual se detallan los requerimientos y necesidades, los actores y las contribuciones, importes y riesgos de la empresa, además, plantea la realización de la visión y misión

de la empresa. Posteriormente, se establecen los objetivos y el seguimiento que se debe realizar a través de diferentes indicadores del Balanced Score Card. La investigación fue de campo, documental y descriptiva, para la recolección de datos utilizó un cuestionario con preguntas dicotómicas y de selección múltiple fue validado por tres expertos, fue aplicado a 18 gerentes de 18 PYMES.

En este sentido, la investigación concluye que las empresas PYMES poseen ciertos sistemas de gestión, los cuales no satisfacen a plenitud las exigencias de los empresarios, también existe una inclinación a utilizar otros sistemas de gestión. Asimismo, indica que la implantación del Balanced Score Card, como sistema de gestión les permitirá monitorear factores que les ayudará a mejorar la competitividad a través de las cuatro perspectivas que el mismo plantea: financiero, clientes, procesos y aprendizaje e innovación, existiendo una estrecha relación con los factores creados que contribuyen a mejorar la competitividad como lo son: la tecnología, la infraestructura y el capital.

Esta investigación contribuyó con la presente, ya que aborda los conceptos de la herramienta de gestión Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral y desarrolla la implementación de ésta herramienta como un sistema de gestión estratégica para las PYMES, lo que sirvió de referencia para las empresas de construcción inmobiliarias, que en su mayoría se encuentra dentro de este sector.

Hernández (2003), quien presentó un trabajo de investigación titulado: **Sistema de Indicadores de Gestión para la evaluación de la Gerencia de las Empresas del Sector Construcción en el Estado Carabobo**; como requisito para optar al título de Magíster en Administración de Empresas:

Mención Gerencia, el cual tiene como objetivo general presentar una propuesta relativa al diseño de un sistema de indicadores de gestión, para la evaluación de la gerencia de las empresas constructoras, fácil de entender y aplicar por las personas encargadas de ejecutarlo y que permita monitorear el desempeño de la empresa estableciendo una estrategia de seguimiento que facilite anticipar el mismo; de esta manera evaluar si se está dentro de los planes estratégicos, objetivos y metas trazadas; si no es así, que permita tomar las medidas necesarias para corregir la desviación y mantener el rumbo adecuado.

De la misma forma, en la investigación el autor definió los conceptos sobre indicadores de gestión y desarrolló un cuestionario con el que encuestó a los gerentes de empresas constructoras del estado Carabobo, cuyos resultados sirvieron de base para la realización de su propuesta de trece indicadores de gestión, los cuales interrelacionan los procesos de gestión financiera y administrativa para obtener el sistema de evaluación diseñado.

La investigación anteriormente mencionada, aportó a la presente un sistema de indicadores de gestión ajustado a la industria de la construcción en general, que fue adaptado al actual estudio, ya que permitirá monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con lo planificado a corto y mediano plazo por las empresas del sector construcción inmobiliaria.

De igual importancia, como antecedente de esta investigación por su relación y por su aporte teórico a la misma es la Tesis Doctoral presentada por Gómez (1999), en el trabajo de investigación titulado: **Evolución Económica y Dimensión de la Empresa Constructora. El caso Español;** para obtener el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga. En este trabajo de investigación, se realizó un

análisis de la información contable de la empresa constructora española, además, profundiza en el comportamiento económico del mismo y estudia el comportamiento del sector ante las alteraciones de la actividad provocada por los ciclos económicos.

La investigación analizó los aspectos más relevantes de su planificación contable, con especial referencia a las normas de valoración y al cálculo del resultado, aspectos que se convierten en característicos del sector. Por su parte, el método de análisis aplicado para medir la situación económica de la empresa constructora se caracteriza por las connotaciones genéricas de solvencia y rentabilidad, ya que, se justifica su aplicación por proporcionar determinada información relevante.

Luego de caracterizar al sector constructor español en el periodo objeto de estudio y de analizar los principios y normas de contabilidad que les son propios, el autor aplicó la metodología de análisis propuesta a un colectivo de empresas constructoras, lo que se constituyó como base empírica de la investigación, realizando ajustes oportunos para conseguir estados contables homogéneos. Finalmente, el investigador presentó lo que denominó “estados contables ajustados”, sobre los cuales obtuvo conclusiones.

El análisis del posible efecto que una determinada dimensión ha podido tener en el equilibrio económico de la empresa constructora, ha originado resultados concluyentes, detectando que los índices de equilibrio de las grandes constructoras son significativamente mejores que los correspondientes a las pequeñas. Los movimientos más favorables tanto de las posiciones de solvencia como de rentabilidad se verifican, en la dimensión grande.

En el aspecto de solvencia, los resultados confirman que las grandes constructoras presentan un menor déficit de financiación permanente en comparación con las pequeñas compañías, situándose en posición de liquidez neta positiva, por primera vez, en el ejercicio 1997. Por su parte, el análisis de la incidencia de los recursos generados en la capacidad de devolución del endeudamiento muestra cómo ambos colectivos, sin alcanzar una situación plenamente satisfactoria, evolucionan en un proceso incrementando la solvencia, con ventajas, no obstante, favorables a la gran dimensión empresarial.

Esta investigación contribuyó con la presente, al estudiar los aspectos importantes acerca de los supuestos teóricos de la información contable en el sector de la construcción, su metodología de análisis, así como, su análisis financiero del sector que fue referente para la construcción de lineamientos financieros-contables adecuado a las realidades de las empresas constructoras con el fin de mejorar su gestión financiera.

Bases teóricas

Están representadas por todo aquel contenido teórico relevante producto de la acumulación de saberes que se refieren específicamente al problema planteado, permiten situarlo en el contexto del conocimiento, surgen de una minuciosa revisión bibliográfica y búsqueda en diferentes fuentes de información.

De acuerdo con Arias (2006: 107), “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Por consiguiente, para la obtención de una mejor comprensión del problema planteado, se requiere de una serie de formulaciones teóricas y distintos enfoques que respalden la investigación, para permitir una visión completa de los aspectos teóricos sobre los cuales se fundamenta el conocimiento científico.

A continuación, se presentan las diferentes teorías y conceptos relacionados con la presente investigación:

Teoría financiera

Una de las teorías más importantes para el presente trabajo de investigación es la financiera, debido a que es la base fundamental de todo administrador financiero. Su origen radica según Weston y Copeland (1994):

Quando las finanzas emergieron por primera vez como un campo separado de estudio a principios de la década de 1900, el énfasis se centraba en aspectos legales relacionados con las fusiones, las consolidaciones, la formación de nuevas empresas y los diversos tipos de valores emitidos por las corporaciones. La industrialización estaba invadiendo el país, y el crítico problema al que se tenían que enfrentar las empresas era la obtención de capital para su expansión. (p. 11)

Por lo tanto, el conocimiento financiero en sus comienzos, a principios del siglo XX, era únicamente descriptivo, centrandose su objeto de estudio en aspectos legales, relacionados con la formación de nuevas empresas, la determinación de los costos de producción para calcular un nivel de ganancias que le permitiera al ente seguir operando en los mercados y lograr una expansión hacia el futuro.

Asimismo, en etapa de la teoría financiera las finanzas empresariales se basaban en el cumplimiento de funciones operativas, tales como indica Flores (2008: 149):

Ingresos, desembolsos, protección y custodia de fondos y valores, preparación de nóminas, supervisión de operaciones, administración de bienes inmuebles e impuestos, negociación y contratación de seguros, teneduría de libros; generalmente ejercidos por el tesorero de la empresa. Frente a esta diversidad de prácticas organizativas, la médula de las funciones financieras que rodean al tesorero responde a la característica de responsabilidades de rutina más que como administración financiera propiamente dicha.

Sin embargo, luego de la depresión de 1930 hasta la década de los 50, las finanzas concentraron su estudio en la supervivencia de las empresas, tal como señalan, Weston y Copeland (1994):

Los fracasos en los negocios durante ese período originaron que las finanzas se centraran en la quiebra y reorganización, en la liquidez corporativa y en reglamentación gubernamental de los mercados de valores. Las finanzas eran aún una materia descriptiva y de naturaleza legal, pero el interés cambió, se concentró más en la supervivencia que en la expansión. (p. 11)

Igualmente, sobre esta etapa de la teoría financiera, señala Flores (2008):

Pioneros de la teoría financiera en esta época, se encuentra la Teoría de Inversiones de Irving Fisher (1930), quien ya había perfilado las funciones básicas de los mercados de crédito para la actividad económica,

expresamente como un modo de asignar recursos a través del tiempo. (p. 150)

Al mismo tiempo, Flores (2008: 150) indica que “es así como surge una nueva orientación de las finanzas, utilizando las tendencias de la teoría económica, y mirando como central, el problema de la consecución de fondos, las decisiones de inversión y gastos, la liquidez y la solvencia empresarial”.

Como resultado, de esta nueva orientación el estudio de las finanzas dedicó mayormente sus esfuerzos al presupuesto de las actividades de corto y largo plazo, principalmente el presupuesto de capital, el establecimiento del costo de capital, llegando al estudio del valor de mercado de la empresa y a un intento por unificar las decisiones financieras alrededor de este último concepto.

No obstante, para finales de la década de los 50 el estudio de las finanzas aceleró su evolución y; se fue cimentando la moderna teoría financiera a partir de dos ramas bien diferenciadas como son las finanzas de mercado y las finanzas corporativas.

En cuanto, a las finanzas de mercado, su estudio se originó a partir de las teorías de portafolio de inversiones desarrollado por Harry Markowitz en 1952, tal como señala Flores (2008):

Con su Teoría de Selección de Carteras, Harry Markowitz (1952), propuso el análisis de media-varianza, con lo cual se daría comienzo a lo que se ha conocido como "La Teoría moderna del portafolio". El método de Markowitz consiste en maximizar la utilidad esperada del inversionista a través de la diversificación

del portafolio, lo cual implica la búsqueda de las carteras eficientes a través de la técnica matemática de programación cuadrática, permitiendo seleccionar la óptima combinación media-varianza de los retornos de los activos, dadas las preferencias del inversor. (p. 152)

Para las finanzas corporativas los activos del balance general de la empresa comenzaron a recibir más atención en vez de los pasivos y el capital como había sido las décadas anteriores, tal como indica Weston y Copeland (1994), a continuación:

Se destacó en gran medida el análisis de los activos durante la última mitad de ese decenio. Se desarrollaron modelos matemáticos y se aplicaron a inventarios, efectivo, cuentas por cobrar y activos fijos. En forma creciente el foco de atención de las finanzas cambió del punto de vista del analista externo al del analista interno, conforme se reconoció que las decisiones financieras tomadas dentro de las empresas eran los aspectos críticos de las finanzas corporativas. (p. 12)

Asimismo, las finanzas corporativas centraron su atención en la estructura de capital, costo de capital y la forma de valorar las empresas, como así lo señala Flores (2008):

El famoso Teorema de Modigliani-Miller ("o el MM") sobre la irrelevancia de estructura financiera corporativa para el valor de la firma tratado en su trabajo seminal: *The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment*, también emplea la lógica de arbitraje en 1958 y posteriormente en 1963, es la base de la teoría moderna de las finanzas corporativas, el cual puede ser pensado como una extensión del Teorema de Separación o independencia de las decisiones individuales de consumo e inversión,

desarrollado inicialmente por Irving Fisher (1930). (p. 157)

Por lo que la teoría financiera se enfocó más en lo empírico, apoyado en otras ciencias como las matemáticas y la economía, que permitieron la comprobación empírica del comportamiento de las variables financieras claves, tanto corporativas como de mercado, a través de sofisticados modelos de análisis y predicción.

En este sentido, la preocupación de la moderna teoría financiera corporativa dejó de ser cuestiones meramente normativas como las políticas de inversión, financiación y dividendos y; se centró en cómo afectan esas políticas al valor de la empresa; este cambio metodológico proporcionó la base científica para la formación de teorías positivas de decisión financiera, tales como la teoría de agencia de Jensen y Meckling de 1976, entre otros, tal como indica Flores (2008):

El trabajo sobre la teoría y la estrategia financiera de Stewart Myers (1987) que destaca el rol de la función financiera en una corporación y su potencial para generar valor, nuevos progresos en La Estructura Financiera Optima desarrollados por Leland (1994) y notables avances en la Teoría de la Valoración de Empresas con Cornell (1993), Copeland, Soller y Murria (1995), Damodaran (1996), Pablo Fernández (1999) y Steward G. Bennett (2000). (p. 161)

En la actualidad, el carácter científico de las finanzas viene dado por su preocupación ante el riesgo y la incertidumbre en un contexto globalizado. Su método científico se centra en la valoración neutral al riesgo, a partir del cual se han generando nuevos avances en materia financiera, tanto corporativa como de mercado en el pasado reciente.

Atendiendo a estas consideraciones, la teoría financiera corporativa da soporte científico a la presente investigación, debido a que los nuevos planteamientos en materia financiera, están permeados por tres tendencias de naturaleza macro, dentro de las cuales se desarrollan y aplican: la globalización, la computarización y las telecomunicaciones, y la reorganización corporativa y de los mercados. Estos elementos confluyen en la imperiosa necesidad de adoptar instrumentos y procedimientos para el control de la incertidumbre que entraña cada vez un mayor riesgo, lo cual exige no solo de fórmulas y modelos adecuados, sino también de un personal idóneo y capacitado en habilidades técnicas, financieras y gerenciales.

Finalmente, se presentan algunos aspectos conceptuales enmarcados dentro de la teoría de las finanzas corporativas tales como: administración financiera, funciones principales del administrador financiero, estados financieros, razones financieras, capital de trabajo y, planeación y control financiero, los mismos permiten obtener la base teórica y científica para dar respuesta al problema de investigación, ya que permiten establecer lineamientos adecuados desde la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral para las empresas del sector construcción inmobiliaria.

Administración financiera

Según Weston y Copeland (1994: 4) la administración financiera “se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras claves son la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización”. Estas funciones financieras deben ser

ejecutadas en todas las organizaciones, empresas de negocios, unidades o empresas gubernamentales, grupos asistenciales, entre otros.

En la misma dirección, Van Horne y Wachowicz (1994: 24), plantean que la administración financiera “está interesada en la adquisición, y administración de los activos con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas: las decisiones, de inversión y administración de activo”.

El administrador financiero en la estructura organizacional de la empresa

Para Weston y Copeland (1994: 5), “el funcionario principal de finanzas tiene un alto cargo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa debido al papel central que desempeñan las finanzas en la toma de decisiones de la administración superior”. El área financiera, señala Weston y Copeland (1994: 5), se divide “entre dos funcionarios financieros de alto nivel: el tesorero y el contralor. El tesorero tiene a su cargo la adquisición y custodia de los fondos. Las áreas de responsabilidad del contralor son la contabilidad, la información y el control”.

Además de estas responsabilidades, las posiciones incluyen con frecuencia actividades que se relacionan entre sí. Por ejemplo, la adquisición de efectivo la realiza el tesorero por lo que es quien se ocupa de las relaciones con los bancos, por lo general es el responsable de la preparación de reportes sobre la posición diaria del efectivo y de la formulación de los presupuestos de efectivo.

El administrador financiero tiene la responsabilidad del efectivo y los valores negociables de la empresa, la planeación de su estructura de capital, la venta de acciones y obligaciones para la obtención de capital, donde la principal meta es la maximización de la riqueza de los accionistas o maximizaciones de las acciones comunes aunados al beneficio social.

Funciones principales del administrador financiero

Según Van Horne y Wachowics (1994), existen tres funciones principales:

- a) *Planeación y análisis de las actividades financieras:* Se refiere a: 1) La transformación de los datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa. 2) La evaluación de la necesidad de incrementar la capacidad productiva. 3) Determinar el financiamiento que se requiera.

- b) *Toma de decisión de inversión:* Las decisiones de inversión del gerente financiero determinan tanto la composición como el tipo de activo señalado en el balance general de la empresa, esta actividad se señala al lado izquierdo del balance. El término composición se refiere al aporte monetario del activo circulante y activo fijo. Una vez que se determina la composición, el administrador financiero debe obtener y tratar de mantener ciertos niveles “Óptimos” para cada tipo de activo circulante. Así mismo, debe decidir cuáles son los activos fijos que deben adquirirse y saber en qué momento se hacen obsoletos para reemplazarlos o modificarlos.

- c) *Tomas de decisiones financieras:* Se refiere al lado derecho del balance general de la empresa, e involucra dos áreas principales:

Primero, debe ser determinada la composición más apropiada de financiamiento a corto, mediano y largo plazo. Un segundo aspecto, es determinar cuáles fuentes (orígenes) individuales de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, son mejores en un momento específico.

Estados financieros básicos

Los estados financieros básicos son: el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Utilidades Retenidas, estado de cambios en la posición financiera y el estado de flujo de efectivo. Weston y Copeland (1994) señalan lo siguiente:

Es importante reconocer que el balance general es un estado de la posición financiera de la empresa en un momento en el tiempo, mientras que el estado de resultados muestra los resultados de las operaciones durante un intervalo de tiempo. Por tanto, el balance general representa una fotografía de la posición financiera de la empresa en una fecha dada; el estado de resultados se basa en un concepto de flujo, y muestra lo que ocurrió entre dos puntos del tiempo. El estado de utilidades retenidas indica la forma en la que la cuenta de utilidades retenidas del balance general se ajusta entre balances de distintas fechas. (p. 188)

El análisis de índices financieros emplea datos tomados del balance general de la empresa y de su estado de resultados; por ello se hace necesario comenzar con una revisión de estos informes contables.

Razones o índices financieros

Cada clase de análisis tiene un fin o un uso en específico que establece las diferentes relaciones que destaca; debido a que el analista puede ser un banquero, un inversionista o el administrador financiero de la empresa. Con respecto a esto, Weston y Copeland (1994) expresan lo siguiente:

Los banqueros están principalmente interesados en la posición de liquidez a corto plazo de la empresa; por tanto destacan las razones que miden la liquidez. En contraste, los acreedores a largo plazo dan mucho más énfasis al poder de generación de utilidades y a la eficacia de operación. Saben que las operaciones no rentables erosionan los valores de los activos y que una fuerte posición circulante no garantiza la disponibilidad de los fondos para reembolsar una emisión de bonos a 20 años. Los inversionistas del capital contable están similarmente interesados en la rentabilidad a largo plazo y en la eficacia. (p. 188)

Por supuesto, que para el administrador financiero son importantes todos los aspectos del análisis financiero, tal como señalan Weston y Copeland (1994: 189) la empresa “debe reembolsar sus deudas a los acreedores, a corto y a largo plazo, así como obtener utilidades para los accionistas”.

Las razones financieras se clasifican según Weston y Copeland (1994: 189) en las siguientes:

1. Razones de Liquidez.
2. Razones de Apalancamiento financiero.
3. Razones de Actividad.
4. Razones de Rentabilidad.
5. Razones de Crecimiento.

6. Razones de Valuación.

Es importante destacar que estos indicadores financieros ayudan a medir el logro en la perspectiva financiera dentro del Cuadro de Mando Integral, por lo que se hace necesaria su revisión dentro de la presente investigación.

Capital de trabajo

El capital de trabajo, según Weston y Copeland (1994: 290), “representa la inversión de una empresa en efectivo, en valores negociables, en cuentas por cobrar y en inventarios menos los pasivos circulantes que se usan para financiar los activos circulantes”.

El capital de trabajo, entonces, está constituido por la diferencia existente entre los activos circulantes y pasivos circulantes de una empresa en un período determinado.

En consecuencia, la administración del capital no es más que la eficiencia con que se manejan las cuentas de activos circulantes y pasivo circulante, con el propósito de que la empresa cumpla con sus obligaciones manteniendo niveles adecuados de efectivo; con respecto a esto, Van Horne y Wachowicz (1994: 251), señalan que la administración del capital de trabajo es “la administración de los activos circulantes de la empresa y el financiamiento que necesita para sostener activos circulantes”.

La administración del capital de trabajo es vital para el administrador financiero debido a que la mayoría de las operaciones diarias de las empresas tienen que ver con él. Además, tiene una importancia significativa para las empresas pequeñas, al respecto, Weston y Copeland (1994: 289)

señalan que “si una pequeña empresa tiene un acceso limitado a los mercados de capitales a largo plazo, debe basarse necesariamente en un fuerte crédito comercial y en préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital de trabajo aumentando los pasivos circulantes”.

Asimismo, la administración del capital de trabajo representa una importante tarea en los procesos de planeación y control financiero por lo que se hace vital su revisión conceptual dentro del presente capítulo.

Procesos de planeación y control financiero

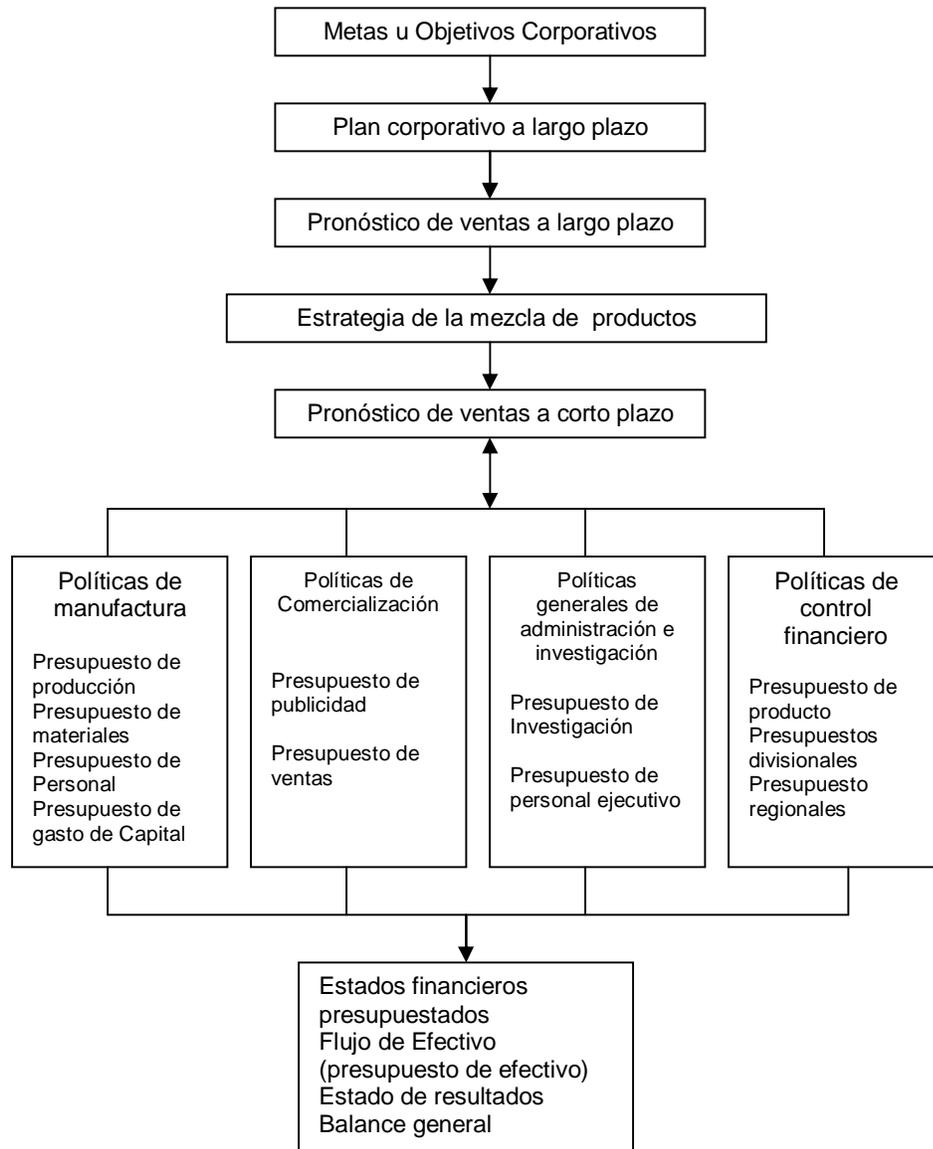
Con respecto a la planeación y control financiero, Weston y Copeland (1994) indican lo siguiente:

La planeación y el control financiero implican el uso de proyecciones basadas en algunas normas y en un proceso de retroalimentación y ajuste para mejorar el desempeño. Este proceso de planeación y control financiero implica usar pronósticos y varios tipos de presupuesto. Se crean sistemas presupuestales para cada área significativa de las actividades de la empresa. (p. 221)

Por lo tanto, la planeación y el control financiero, está conformado por las diferentes proyecciones y pronósticos por cada área significativa de la empresa; entre los presupuestos se tienen los de producción, materiales, mano de obra, ventas, publicidad, investigación y gastos administrativos, finalmente, los resultados de todas estas proyecciones se resumen en los estados financieros proforma o proyectados. El proceso de planeación y control financiero se puede ver en la figura 1.

Figura 1

Panorama general del proceso de planeación y control financiero



Fuente: Weston y Copeland (1994: 222) Figura 9-1

Además, Weston y Brigham (2001) al respecto, expresan lo siguiente:

La planeación financiera es la proyección de las ventas, ingresos y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones. En este momento se puede proyectar el estado de resultados y el balance general, y a la vez pronosticar las utilidades y los dividendos por acción así como las razones básicas. (p.77)

Una vez que se han determinado las razones y elaborado los estados financieros pronosticados (básicos), los administradores financieros desean saber: a) cuán realista son los resultados, b) cómo podrán alcanzarse los resultados, y c) qué efecto tendrían los cambios operativos sobre los pronósticos. En esta etapa denominada fase de control financiero, o pronósticos, se realizarán los ajustes necesarios para asegurarse de que las metas se persigan de una manera apropiada.

En este sentido, los procesos de planeación y control financiero, constituyen parte importante dentro de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral, por lo que es necesario su estudio como base teórica para la presente investigación.

Teoría del riesgo

El origen de la teoría de riesgo se remonta a la época del renacimiento fue a partir del siglo XVI que comenzaron los estudios de probabilidad; sin embargo, no fue sino hasta el siglo XVIII que los aportes de Daniel Bernoulli sobre estudios de probabilidades dieran paso a esta teoría, tal como señalan Sarmiento y Vélez (2007):

La literatura de riesgo hace especial énfasis en la obra "Exposición de una Nueva Teoría en la Medición del Riesgo" publicada por Bernoulli hacia el año de 1730. Esta nueva teoría se fundamenta en el concepto de valor esperado para lo cual se define que: "El Valor Esperado se obtiene al multiplicar cada posible ganancia por el número de posibilidades en que estas pueden ocurrir, y luego se divide a la suma de estos productos por el número total de casos posibles donde, en esta teoría, la consideración de casos donde todos son de la misma probabilidad se insiste más adelante. (p. 29)

De esta manera, se tiene que para la teoría del riesgo los descubrimientos de Bernoulli son todavía paradigmas en el comportamiento racional del inversionista, como indica Sarmiento y Vélez (2007):

Se expuso la idea que el grado de satisfacción que resulta de un aumento en la riqueza de una persona, es inversamente proporcional a la cantidad de bienes con que esa persona cuenta, explicando con esto porqué el ser humano se considera adverso al riesgo. (p. 32)

Luego, para el siglo XX, específicamente en 1921, se publica el libro titulado "Riesgo, Incertidumbre y Beneficio" escrito por el economista norteamericano Frank H. Knight, en el cual se comienzan a diferenciar los términos riesgo e incertidumbre, según Sarmiento y Vélez (2007):

Riesgo: Se está en una situación de riesgo si el azar al que se enfrenta una determinada unidad productiva o una decisión puede ser medido en términos probabilísticos (aleatoriedad con probabilidades conocidas) se está ante una situación de este tipo.
Incertidumbre: Se está atravesando una situación de incertidumbre cuando es imposible realizar tales

estimaciones, dado que se trata de una aleatoriedad con probabilidades desconocidas.

Sobre las bases de las ideas expuestas anteriormente, el riesgo brinda a un inversor la posibilidad de elegir de acuerdo con las expectativas y probabilidades de éxito, para el caso de incertidumbre, tales parámetros no existen.

Asimismo, las diferencias entre riesgo e incertidumbre no tienen relación con las causas que provocan que existan cada una, tal como expresan Sarmiento y Vélez (2007: 32) “en todos los casos puede tratarse de causas exógenas (por ejemplo el clima), endógenas (producidas por otros agentes económicos) o de política (medidas impositivas sobre ciertas industrias por ejemplo)”.

Dentro de ese marco, los conceptos de riesgos que se tomaron en cuenta en este capítulo son aquellos relacionados con las finanzas y las operaciones, los cuales son los que toman la mayoría de las empresas del sector construcción inmobiliaria a la hora de escoger la mejor estrategia para responder a sus objetivos.

El riesgo, según Gitman (1990: 326) “es la posibilidad de pérdida financiera o, más formalmente, la variabilidad de los rendimientos de un activo dado”.

La mayoría de las decisiones financieras implican la predicción del futuro, si este no se da tal cual se ha previsto se habrá tomado una mala decisión por ello es importante en cualquier decisión financiera conocer el riesgo asociado.

Igualmente, el riesgo financiero, según Economía y Empresas (s.f.) consiste en:

La incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras (pago de los intereses, amortización de las deudas). Es decir, el riesgo financiero es debido a un único factor: las obligaciones financieras fijas en las que se incurre.

Por consecuencia, el riesgo financiero es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, por ello su análisis se determina por el grado de apalancamiento financiero que tenga la empresa en un momento determinado.

Ahora bien, el riesgo operativo, según Duran (2006) es definido:

Como la posibilidad de que alguno de sus componentes (personas, procesos, tecnología y los eventos externos) o el conjunto de ellos, opere inadecuadamente, no permitiendo que los objetivos planteados por la organización se materialicen; lo cual pudiera estar generando pérdidas monetarias o la frustración de expectativas de ganancias. La operación inadecuada, puede venir originada por vulnerabilidades que presenten los componentes y que han sido aprovechadas por agentes, por lo general de naturaleza externa al control de la organización.

Entonces, el riesgo operativo, es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.

Teoría administrativa

La teoría es aquello que permite describir un fenómeno, en el caso de la de la administración, existen una serie de conceptos y principios que han ido evolucionando a través del tiempo, los cuales describen el fenómeno administrativo.

Sin embargo, la administración es una ciencia relativamente nueva, la necesidad de incrementar la productividad por medio de la eficiencia de la mano de obra, condujo al estudio de las organizaciones y de la administración como ciencia a finales del siglo XIX, pasando de Taylor, a la escuela clásica de Henry Fayol y Max Weber, luego la escuela conductista, el movimiento de las relaciones humanas, hasta los actuales enfoques de la teoría administrativa como lo son el enfoque de sistema, contingencia y estratégico.

Ahora bien, la administración es considerada por algunos autores como ciencia, porque siempre va en búsqueda de nuevos conocimientos para enriquecer sus teorías y técnicas, y como arte porque está en aplicar la habilidad y el conocimiento para lograr los fines previamente establecidos, en menor tiempo y a un menor costo. En tal sentido, la ciencia administrativa es una actividad inseparable a la vida del género humano, que el hombre ha venido llevando a cabo en proceso de cambio permanente, adaptándola a las influencias y modificaciones de su entorno.

La presente investigación define la administración como prever, coordinar, dirigir, organizar y controlar, a esta definición se la puede relacionar directamente con el proceso administrativo y es porque estas funciones se encuentran en todas las organizaciones.

Las funciones administrativas consideradas como un todo constituyen el proceso administrativo y, según Chiavenato (1995: 125) “comprende cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control”.

Planificación: es el proceso de establecer y utilizar los medios para alcanzar las metas. Sin planes los gerentes no pueden organizar a su personal, ni sus recursos debidamente. Al respecto Stoner y otros (1996: 185) puntualizan que “sin un plan los gerentes y sus seguidores no tienen posibilidades de alcanzar sus metas, ni saber cuando y donde se desvían del camino”.

Organización: Toda institución requiere de una organización que le permita determinar actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados y crear la estructura adecuada en función de los objetivos organizacionales. Según Koontz y O'Donnel (1994: 98) “consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos”.

Dirección: Para la autora, es el proceso de instrumentar el plan y usar los recursos asignados en operaciones reales y efectivas, para la obtención de los objetivos planificados. Los Gerentes deben poseer habilidades para influir en los individuos motivándolos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, para ello debe comunicarse efectivamente con las personas, que son las encargadas de llevar a cabo las actividades en la organización. Este recurso humano debe estar capacitado para hacer funcionar eficientemente cualquier organización.

Control: Para la investigación, es un esfuerzo sistemático de implantar normas de desempeño para establecer si existen desviaciones en las diferentes áreas de la organización y tomar medidas correctivas para determinar si los recursos se están aprovechando de la forma más efectiva.

Es importante destacar que el estudio de las funciones administrativa es vital para la comprensión de la gestión de las empresas del sector construcción, dado que cada área, ya sea gerencia general, comercial y/o de obras, conllevan las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

Planeación

Koontz y Weihrich (1990: 749) plantean que la planeación se refiere a la "selección de misiones y objetivos y las estrategias políticas, programas y procedimientos para lograr las toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas". Para Stoner y Freeman (1996: 196) la planeación es "el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de las metas".

En concordancia con los autores mencionados, Terry y Franklin (1994: 195) plantean que "la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".

Para la presente investigación, la planeación está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamientos y tiempo para el futuro. Algunos la han expresado como descubrir cosas hoy para poder tener un futuro mañana. Es verdad que

ciertos objetivos se alcanzan con relativamente poca planeación, pero en esta edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se halla más tecnología y más personas desean estar más informadas y participar en lo que se va a hacer, y con la siempre creciente diversidad de productos y servicios, la planeación se ha convertido en una necesidad.

La importancia de la planeación

Para la presente investigación, sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tenga ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Tipos de planes

De acuerdo con Stoner y Freeman (1996: 195) “las organizaciones modernas son extremadamente complejas. No debe, por lo tanto sorprender que los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus sub-unidades hacia las metas que contribuirán a las objetivos generales de la organización”.

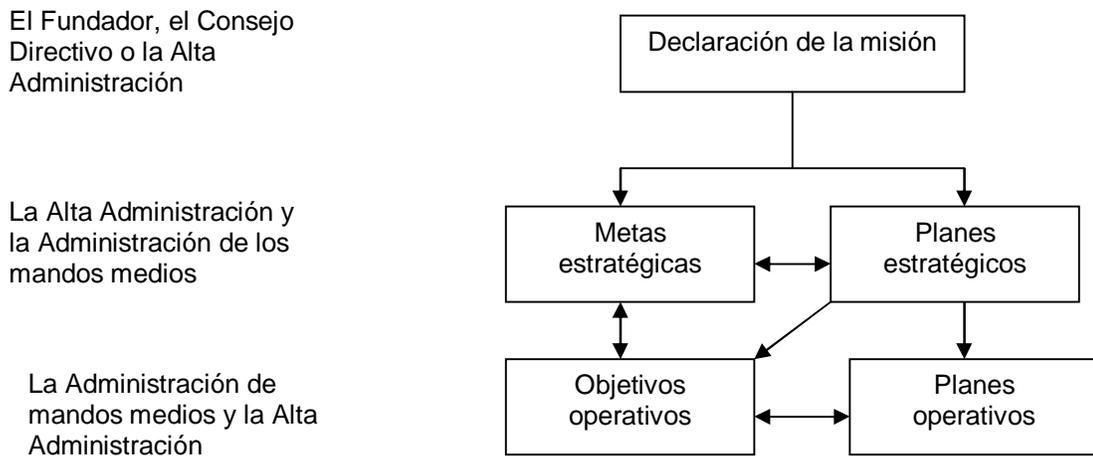
Asimismo, Stoner y Freeman (1996), señalan:

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la

organización, mientras que los planes operacionales indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias. (p. 197)

Según lo muestra la figura 2, existe una jerarquía entre los planes, lo cual refleja una interrelación entre los mismos, es decir, los planes operativos se derivan de los planes estratégicos y de la misión de la organización.

Figura 2
La Jerarquía de los planes



Fuente: Stoner y Freeman (1996: 198) Figura N° 7-1

Lo anteriormente planteado, es vital para el presente estudio de investigación, debido a que sirvió como marco conceptual para establecer el direccionamiento estratégico de las empresas del sector construcción inmobiliaria como parte de la respuesta al problema planteado.

A continuación, se presentan los aspectos conceptuales que dieron soporte a la propuesta de la presente investigación, en cuanto al direccionamiento estratégico y los lineamientos operativos, tales como la planificación estratégica, la misión, la visión y los lineamientos.

Planificación estratégica

Se entiende por planificación estratégica el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas. Para Koontz y Weihrich, (1990: 178) “La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.”; en otras palabras, la planificación estratégica da las ideas claras de lo que quiere la organización y cómo lograrlo.

De igual manera, Sallenave (1991), afirma que la planificación estratégica:

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio reservado de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p. 45)

De la misma forma, Chiavenato (1999: 131), afirma que el planeamiento estratégico “se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planeamiento global y a largo plazo”.

Además, Borrel (s.f.) con respecto al concepto de planificación estratégica señala que es “el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas. La fracción más importante, se dedica a las estrategias antes que a las metas, porque éstas tienden a permanecer invariable durante largos períodos”; de esta forma se puede idealizar el posible rumbo seguro de la empresa.

Por lo que la planificación estratégica puede definirse como una herramienta de calificación, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

En consecuencia, el proceso de planificación estratégica es importante para entender las metas y objetivos globales de la organización, por lo que su revisión dentro del presente capítulo dio soporte conceptual al direccionamiento estratégico desarrollado en la propuesta de investigación.

Misión

Cabe mencionar que la planificación estratégica de una empresa o establecimiento, debe poseer su propia misión según Venegas (2001) “La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa”; toda empresa necesita tener un rumbo para alcanzar el éxito, por ende la misión es fundamental para construir un negocio exitoso.

Para Serna (2007: 23) la misión es, “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

La misión identifica los propósitos de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

La definición de la misión es parte de la identidad de la organización, es relativamente permanente, favorece la unidad y la motivación de sus miembros. La definición de la misión constituye la fuerza promotora tanto de las metas estratégicas como de las operativas. La misión debe responder ciertas interrogantes acerca de la organización tal como se observa en la figura 3.



Fuente: Serna (2007: 24)

La misión, según Serna (2007: 25), “debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización”. La misión de una organización debe crear compromisos.

Lo anteriormente planteado, es trascendental para la presente investigación, dado que sirvió como marco conceptual para establecer el direccionamiento estratégico de las empresas del sector construcción inmobiliaria como parte de la respuesta al problema planteado.

Visión

Serna (2007: 25), indica que la visión corporativa “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro”. Por lo tanto, la visión es lo quiere llegar a ser la organización, da dirección y rumbo.

Fleitman (s.f.) señala que la visión “se define como el camino actual al que se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; lo que quiere decir que toda empresa necesita tener una proyección y metas a futuro, para su constante éxito en determinado campo.

Además, Serna (2007), señala lo siguiente:

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las

estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. (p. 25)

Toda organización formal debe poseer su propia visión, ya que esto de una manera u otra le garantiza un mayor bienestar al tener planteados sus valores y prioridades.

Lineamientos

García (1991: 630) define lineamientos como la “forma de orientar la directriz. Delinear los procedimientos a seguir para la realización de un acto o evento”. Igualmente, Hernández y Navarrete (2001: 191) señalan que los lineamientos, “se acepta con el sentido figurado de líneas generales de una política”. Para la autora de la investigación, los lineamientos son orientaciones que permiten desarrollar un trabajo o evento en forma eficaz y eficiente.

Lineamientos estratégicos

Francés (2001) plantea que:

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica. No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Se pueden clasificar de acuerdo con su horizonte de tiempo, o período de validez. (p.14)

Los lineamientos constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de una empresa u organización. Ellos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa. La misión, valores y visión definen qué se quiere lograr. Los objetivos, metas y estrategias ayudan a expresar como lograrlo.

Lineamientos estratégicos por áreas funcionales

Según Rodríguez (1997), los lineamientos estratégicos:

Son directrices generales que se desprenden de las estrategias corporativas y son específicos para cada área funcional sea o no estratégica, con la finalidad de facilitar la elaboración de los planes de las funciones y así propiciar la contribución de cada una de ellas al logro de la situación deseada y de los objetivos corporativos. Los lineamientos estratégicos se reflejan tanto en el plan estratégico como en los planes funcionales de cada área, tienen alcance temporal a largo plazo y son diseñados por cada uno de los gerentes responsables de las respectivas áreas. (p. 49)

En forma general, la autora de la presente investigación considera que los lineamientos estratégicos son directrices o postulados relacionados directamente con el logro de los objetivos estratégicos de las empresas. Finalmente, es importante su definición dentro del capítulo II, como sustento teórico de la investigación.

Cuadro de Mando Integral

El presente trabajo de investigación está basado en el modelo desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, denominado “The Balance ScoreCard” o Cuadro de Mando Integral, que es la traducción al español que por lo general se le da al sistema. Es por ello, la necesidad de conceptualizarlo como apoyo cognitivo a la propuesta que pretende dar solución al problema planteado en el capítulo anterior.

En este sentido, Pereira (s.f), define al cuadro de mando integral como:

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU, el CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

Según Kaplan y Norton (2000: 37), “el Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.

Asimismo, el CMI reconoce cuatro ámbitos de la actividad empresarial, el financiero, el de comercialización, el de procesos y el desarrollo del personal, Kaplan y Norton (2000) señalan lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en

cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (p. 38)

Igualmente, las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando, según Kaplan y Norton (p. 39) “permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas”.

A continuación, se presenta una revisión conceptual a las cuatro perspectivas del CMI, que dieron soporte a la propuesta de la presente investigación.

Perspectiva financiera

Sobre la perspectiva financiera, Kaplan y Norton (2000) expresan lo siguiente:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (p. 41)

La construcción de un CMI debería alentar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los

objetivos financieros sirven de guía para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

En cuanto a los objetivos financieros Kaplan y Norton (2000: 75) señalan que “el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida”.

Los objetivos financieros se adaptan al ciclo de vida de la empresa, se pueden identificar distintas fases dentro de éste ciclo de vida del negocio, entre las cuales se tienen las siguientes:

- Fase de Crecimiento.
- Fase de Sostenimiento.
- Fase de Cosecha.

Asimismo, para Kaplan y Norton (2000: 64) existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costes/mejora de la productividad.
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

Aunado a esto, el Cuadro de Mando debe tener los objetivos financieros a largo plazo de la empresa, relacionándolo con las acciones y estrategias que deben hacerse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y con los empleados, para llegar a la situación financiera y económica deseada a largo plazo.

Lo anteriormente planteado, posee un valor significativo para la presente investigación, dado que sirvió como marco conceptual para establecer los indicadores utilizados para la construcción del cuestionario y de la proyección estratégica de las empresas del sector construcción inmobiliaria como parte de la respuesta al problema planteado.

Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Kaplan y Norton (2000: 39) expresan lo siguiente:

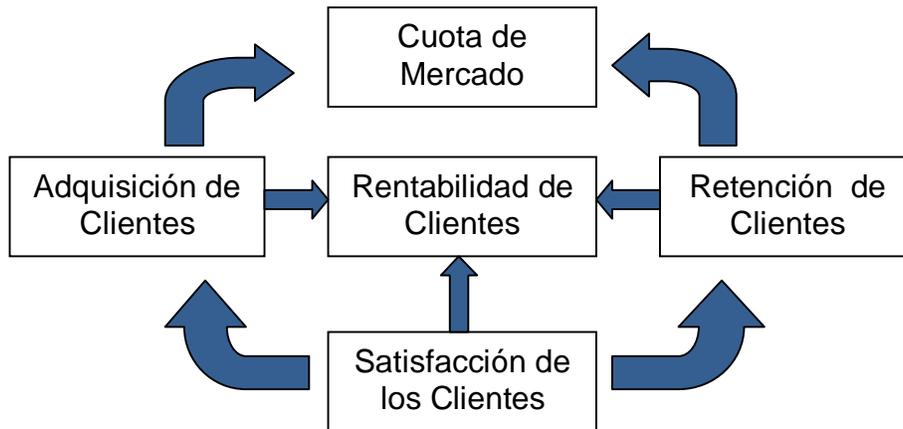
Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

El grupo de indicadores de la perspectiva cliente incluye:

- Cuota de Mercado.
- Incremento de Clientes.
- Adquisición de Clientes.
- Satisfacción de Clientes.
- Rentabilidad de los Clientes.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones

Figura 4
La Perspectiva del cliente. Indicadores centrales



Cuota Mercado	de	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio.
Incremento Clientes	de	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención Clientes	de	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción de Cliente	de	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del Cliente	del	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2000: 81)

Igualmente, la revisión conceptual de la perspectiva del cliente, es importante para el presente estudio, debido a que soportó conceptualmente

el establecimiento de los indicadores para la construcción del cuestionario y de la proyección estratégica de las empresas del sector construcción inmobiliaria como parte de la propuesta investigativa.

Perspectiva del proceso interno

Kaplan y Norton (2000) indican sobre la perspectiva del proceso interno lo siguiente:

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (p. 40)

En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de accionistas y del cliente seleccionado.

De igual manera, Kaplan y Norton (2000: 109), sostienen que “el establecimiento de objetivos e indicadores para estos procesos sólo podía haberse derivado de un procedimiento vertical, que transformara o tradujera la estrategia en objetivos operativos”.

Para ello es importante definir a la cadena de valor genérica del proceso interno que de acuerdo con, Kaplan y Norton (2000):

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida al preparar su perspectiva de proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: Innovación, Operaciones, Servicios posventa (p.110)

En el proceso de innovación, la empresa investiga las necesidades actuales de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades. El proceso operativo u operaciones, es el segundo paso en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios elaborados. El tercer paso, en la cadena interna de valor, es el de posventa, consiste en atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio. Este modelo se puede ver en la figura 5.

Figura 5
La perspectiva del proceso interno
El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: Kaplan y Norton (2000:110) Figura 5.1

Asimismo, la revisión conceptual de la cadena de valor, resultó trascendental para el presente estudio, ya que sirvió de base para establecer parte de los indicadores para la construcción del cuestionario.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva del CMI, según Kaplan y Norton (2000: 42) “identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”. Esta perspectiva es fundamental, debido a que es necesario un mejoramiento de las tecnologías y de las capacidades actuales del negocio para alcanzar los objetivos a largo plazo de procesos internos y clientes.

Kaplan y Norton (2000), sostienen lo siguiente:

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto...los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. (p.42)

El CMI exige entonces, una inversión en el futuro y no sólo en áreas tradicionales como equipos y desarrollo de nuevos productos, ya que por sí solos serán insuficientes para alcanzar los objetivos a largo plazo financieros, de procesos internos y de clientes, por lo que debe invertirse en las personas, los sistemas de información y los procedimientos.

Por consiguiente, la perspectiva aprendizaje y crecimiento tiene un valor significativo para la presente investigación, debido a que sirvió como referencia para establecer los indicadores utilizados en la construcción del cuestionario.

Finalmente, la cuarta perspectiva del CMI, fue utilizada para constituir la proyección estratégica de las empresas del sector construcción inmobiliaria como parte de la propuesta de investigación.

Sector Construcción

En este apartado, se contextualiza al sector objeto de estudio, es decir, el sector construcción. De acuerdo, con Gómez (1999):

Desde el punto de vista de la Oferta se la considera como una rama industrial dentro del llamado sector secundario de la economía, en general los documentos de Contabilidad Nacional clasifican la oferta productiva en cuatro grandes sectores; agricultura, industria, construcción y servicios. Por el contrario, desde el punto de vista de la Demanda, la construcción es un componente de la demanda de inversión, que forma parte de la formación bruta de capital, en que se considera la realización de inversión en infraestructuras o en edificación. (p. 19)

Por otro lado, la empresa constructora ha sido definida por diversos autores. Gómez (1999: 21), indica que la empresa constructora o contratista es aquella "cuya actividad consiste en ejecutar un trabajo específico de construcción que se acuerda por medio de un contrato, con un precio determinado o determinable".

Por lo que se puede añadir que la empresa constructora es aquella que está organizada con el objeto de fabricar un bien determinado según las condiciones de diseño o proyecto y, entendiendo por diseño o proyecto constructivo, según Gómez (1999: 22) "el conjunto de requisitos técnicos, jurídicos y económicos para determinar las condiciones de fabricación de un bien concreto".

Desde este enfoque microeconómico, hay que indicar que la empresa constructora es un eslabón más del complejo negocio de la promoción y ejecución de obras, quizás el de mayor importancia, por las repercusiones económicas que tiene para el conjunto de la economía, siendo el eslabón ejecutor, y por tanto el que materialmente realiza lo decidido y proyectado por otros participantes en el proceso. Por todo ello, claramente se observa que, en toda construcción intervienen dos partes: el contratista y el propietario.

Por lo que el propietario, o comitente, encarga la ejecución de la obra al constructor, basada en el proyecto redactado por el facultativo competente y bajo la dirección técnica que corresponda, a cambio de un precio a satisfacer según el convenio establecido entre ambos.

En este orden de ideas, y siguiendo a Gómez (1999: 23), se puede afirmar que el proceso de ejecución de obras es "muy amplio, ya que además de los edificios, comprende la construcción de puentes, ferrocarriles, obras de fortificación, marítimas, hidráulicas, de saneamiento, etc."

En consecuencia, la construcción puede abarcar varias actividades tales como:

- Preparación de obras: demolición y movimiento de tierras, perforaciones y sondeos.

- Construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil: construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil - puentes, túneles, etc.-, construcción de cubiertas y de estructuras de cerramiento, construcción de autopistas, carreteras, campos de aterrizaje, vías férreas y centros deportivos y otras construcciones especializadas.

- Instalaciones de edificios y obras: instalaciones eléctricas, aislamiento térmico, acústico y antivibratorio, fontanería e instalación de climatización y otras instalaciones de edificios y obras.

- Acabado de edificios y obras: revocamientos, instalaciones de carpintería, revestimientos de suelos y paredes, acristalamiento y pintura y otros trabajos de acabados de edificios y obras.

- Alquiler de equipo de construcción o demolición dotado de operario

Igualmente, es importante resaltar que la empresa de construcción presenta, en ocasiones, la problemática inmobiliaria. En este sentido, la inmobiliaria podría entenderse como la empresa cuya actividad habitual tenga por objeto la construcción, a través de terceros, con el fin de comercializar las edificaciones resultantes, además pueden confluir en una misma empresa ambas actividades, sin embargo, su tratamiento contable puede individualizarse.

Cuadro 1
Clasificación de las Actividades de La Construcción

EDIFICIOS	Usos Residenciales	Viviendas Familiares Establecimientos Colectivos
	Usos no Residenciales	De transporte, almacenaje y comercio Industriales Agrícolas
INGENIERÍA U OBRA CIVIL		Infraestructura de Transporte Infraestructura de Comunicaciones Infraestructura Urbana Obras Hidráulicas Construcciones Energéticas

Fuente: Gómez (1999).

Bases legales

Toda investigación, posee alguna relación con leyes, reglamentos o normas establecidos en el país, bien sea por el Estado, por un organismo autorizado para hacerlo o la misma empresa, dentro de sus reglamentos internos.

Gómez (1996: 21), define bases legales como “la descripción y sustento legal de una investigación que se indica, ampara y justifica desde el punto de vista jurídico”. Las bases legales se encuentran sustentadas de manera jurídica de modo de estar preparados para la defensa e inconvenientes que se pueden presentar.

Las bases legales es la normativa legal que tiene el tema, las mismas deben estar desarrolladas tomando en cuenta las Leyes, Normativas, Reglamentos, Gacetas, así como también Códigos existentes en el país.

Ahora bien, basados en estos criterios, se puede decir que las bases legales de la presente investigación son las siguientes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- El Código de Comercio (1955).
- Ley Orgánica de Ordenación Urbanística (1987).
- Ley de Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (2008).
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En Venezuela, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 5453 Extraordinario de fecha 24 de marzo de 2000), expresa en su Artículo 112 que:

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar

y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

De esta manera, consagra el derecho constitucional que tienen los ciudadanos a dedicarse a las actividades económicas de su preferencia, garantizando la distribución de las riquezas en forma justa. Además, establece que es competencia del Estado la regulación de la economía y sectores que la comprenden.

Código de Comercio

El Código de Comercio en su Sección II “De las obligaciones de los comerciantes”, parágrafo tercero De la contabilidad mercantil” señala lo siguiente:

Artículo N° 32. Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimare conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones. (p. 23).

Cabe considerar, por otra parte, que el individuo, ya sea persona natural o jurídica que trabaje con este medio, deberá llevar la contabilidad de manera ordenada en el debido libro diario, mayor y el de inventario. Si es de preferencia, también está en derecho de llevar en dado caso todos los libros auxiliares con el propósito de tener un mayor orden en sus registros (todo esto debe hacerse con la mayor claridad posible y en idioma castellano).

Ley Orgánica de Ordenación Urbanística (1987)

La Ley Orgánica de Ordenación Urbanística en el Capítulo IV hace referencia a los desarrollos de los proyectos urbanísticos, donde establece las obligaciones de las empresas constructoras, señalando lo siguiente:

Artículo N° 79 Los empresarios, propietarios o promotores y los profesionales responsables de la ejecución de las obras están obligados a suministrar la información y documentación que le requieran las autoridades administrativas para el ejercicio de sus facultades de control conforme a las normas establecidas al efecto, así como permitirles el acceso a la construcción.

También, en su artículo 80, establece la existencia de un proyecto para la realización de urbanizaciones y edificaciones, que debe cumplir con las normas y procedimientos de la localidad, él mismo será sometido a aprobación por parte de la municipalidad correspondiente; además, exige el nombramiento de un profesional residente quien tendrá la responsabilidad de que la obra se ejecute de acuerdo a los planos. El artículo expresa lo siguiente:

Artículo N° 80 La realización de urbanizaciones y edificaciones requerirá la existencia de un proyecto, elaborado por profesionales competentes según la ley de la materia, quienes responderán por la correspondencia del proyecto con las normas y procedimientos técnicos aplicables y con las variables urbanas fundamentales y demás prescripciones establecidas en el correspondiente plan de desarrollo urbano local o en la ordenanza de zonificación.

Un profesional residente responderá que la obra se ejecute con sujeción a los planos y demás documentos

y especificaciones del proyecto. El Municipio podrá eximir del cumplimiento del requisito del profesional residente a las edificaciones de vivienda unifamiliar de una planta construida por un propietario para su habitación.

Ley de Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (2008)

La Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat tiene por objeto desarrollar los mecanismos, órganos y entes encargados de regular y administrar el Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat, en cuanto al derecho a la vivienda digna, establece la creación de un Fondo de ahorro Obligatorio para la Vivienda, en el artículo 32 establece la utilidad de estos fondos:

Artículo N° 32. Se podrá disponer de los aportes al Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda sólo en los siguientes casos:

1. Para el pago total o parcial de adquisición, construcción, ampliación, sustitución, restitución y mejora para la reparación o remodelación de vivienda principal, refinanciamiento o pago de créditos hipotecarios.

Asimismo, en el artículo 53 establece la necesidad de un proyecto por parte de las constructoras acorde a la problemática social con los parámetros mínimos para una vivienda:

Artículo N° 53. La producción de viviendas requiere de un proyecto que responda a la problemática social, habitacional, recreacional, de servicios y mejoramiento del hábitat.

El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de vivienda y hábitat regulará la forma de elaboración, presentación y evaluación de los

proyectos, así como lo relativo al diseño y parámetros mínimos para la construcción de viviendas.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

Esta Ley promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo. En su artículo 54 establece los deberes de los trabajadores:

Artículo N° 54: 3. Usar en forma correcta y mantener en buenas condiciones los equipos de protección personal de acuerdo a las instrucciones recibidas dando cuenta inmediata al responsable de su suministro o mantenimiento, de la pérdida, deterioro, vencimiento, o mal funcionamiento de los mismos. El trabajador o la trabajadora deberá informar al Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa o al Comité de Seguridad y Salud Laboral cuando, de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, considere que los equipos de protección personal suministrados no corresponden al objetivo de proteger contra las condiciones inseguras a las que está expuesto.

Definición de términos básicos

La definición de términos, para Arias (2006: 108), “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. Asimismo, Tamayo y Tamayo (2007: 78), afirma que la definición de términos “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”.

Los términos básicos relacionados con la presente investigación se conceptualizan a continuación:

Contratistas: Para la autora, es la persona o empresa que es contratada por otra organización o particular para la construcción de un trabajo de construcción, el cual puede representar la totalidad de la obra o partes de ella.

Contrato de obras: Según el artículo 1630 del Código Civil Venezolano, “es aquel mediante el cual una parte se compromete a ejecutar determinado trabajo por sí o bajo su dirección, mediante un precio que la otra se obliga a satisfacerle”.

Costo: “es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio”, según Wikipedia (2012).

Contratos de preventas: Para la autora, es un contrato en el que el comprador se compromete a pagar el bien inmueble a medida que éste se va construyendo.

Diagnóstico: Es un “proceso de investigación y análisis sistemático de eventos relacionados con una organización que permite identificar las causas que lo generan con el propósito de elaborar planes para formular soluciones que permitan su crecimiento y desarrollo”, según Burbano (1995: 79).

Diagrama de Gantt: “Es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado”, según Wikipedia (2013).

Eficacia: Es la “consecución de objetivos, logro de los efectos deseados”, de acuerdo con Koontz y Weihrich (1994: 714).

Eficiencia: Es el “logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo y otras consecuencias deseadas”, acorde con Koontz y Weihrich (1994:745).

Estrategias: Según Serna Gómez (2007: 37), “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Índices de gestión: Para Serna Gómez (2007:29), “es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado”.

Inventarios: “Se define al registro total de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión”, según Wikipedia (2012).

Gestión: Para la investigación, es el proceso mediante el cual se obtienen, se utilizan y coordinan una variedad de recursos para apoyar el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Gestión de obras: Para la autora, es un proceso que comprende un grupo de actividades de dirección y administración, dirigidas a la consecución de obras de construcción, de una manera eficaz y eficiente.

Objetivos corporativos: “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”, de acuerdo a Serna Gómez (2007:185).

Objetivos globales: “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio”, según Serna Gómez (2007:37).

Presupuesto: “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”, según Wikipedia (2012).

Proponer: “Manifestar con razones una cosa para conocimiento de uno, o para inducirla a adoptarla”, acorde Enciclopedia Salvat Diccionario (2000: 2740).

Razones de actividad: En cuanto a las razones de actividad, Weston y Copeland (1994), expresan lo siguiente:

Mide la eficacia con la cual la empresa emplea los recursos de los que dispone. Todas estas razones implican comparaciones entre el nivel de ventas y la inversión en diversas cuentas de activos. Suponen que debe existir un saldo “adecuado” entre las ventas y las diversas cuentas de activos (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos y otros). (p. 194)

Razones de apalancamiento financiero: Para Weston y Copeland (1994: 191), las razones de apalancamiento financiero “miden los fondos proporcionados por los propietarios en comparación con el financiamiento proporcionado por los acreedores de la empresa”.

Razón circulante: La razón circulante se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Según Weston y Copeland (1994: 190), los activos circulantes “incluyen normalmente el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios”; asimismo, los pasivos circulantes “consisten en las cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo, impuestos sobre ingresos devengados, y otros gastos acumulados (principalmente sueldos)”.

Razones de crecimiento: Según Weston y Copeland (1994: 197), las razones de crecimiento, “miden qué tan bien la empresa mantiene su posición económica en la economía como un todo, y en su propia industria”.

Razón de endeudamiento: La razón de deuda total a activos totales o razón de endeudamiento, según Weston y Copeland (1994: 191), “mide el porcentaje de los fondos totales proporcionados por los acreedores. La deuda incluye todos los pasivos circulantes y todos los bonos”.

Razones de liquidez: Según Weston y Copeland (1994: 189), “miden la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones que vencen a corto plazo”.

Razón rápida o prueba del ácido: Para realizar un análisis más crítico de la liquidez de una empresa se hace la prueba del ácido, según Weston y Copeland (1994: 190) “se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo el remanente entre los pasivos circulantes. Los inventarios suelen ser el menos líquido de los activos circulantes de una empresa”.

Razones de rentabilidad: Para Sánchez (2006: 4), las razones de rentabilidad “miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles”.

Razones de valuación: Según Weston y Copeland (1994: 199), “las razones de valuación son las medidas más amplias de desempeño para la empresa en tanto que refleja la influencia combinada en la razones de riesgo y en las razones de rendimiento”.

Recualificar: Para la investigación, es volver a cualificar a un empleado para desempeñar un trabajo.

Relación con el Cliente: “Incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa”, según Kaplan y Norton (2000: 87).

Rentabilidad: De acuerdo a Wikipedia (2012), “dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos”.

Seguridad Industrial: Para Romero y Echeverría (2010: 51), la seguridad industrial:

Tiene por finalidad promover el más alto grado de bienestar físico y psíquico de los trabajadores en cualquier sector productivo, defenderlo de todos los peligros existentes en las condiciones de trabajo, prevenirlos contra la exposición a sustancias nocivas a la salud y colocarlos en puestos convenientes a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas, adaptando el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Operacionalización de variables

Variables

La variable según Arias (2006: 57), “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. Por lo que la variable es una propiedad o característica que se investiga, éstas pueden ser según su naturaleza variables cuantitativas o cualitativas.

Las variables se pueden descomponer en dimensiones e indicadores, sin embargo, no todas pueden ser descompuestas de esa manera, por ejemplo, las variables simples como la edad o el sexo. Las variables complejas por su naturaleza deben ser descompuestas en sus elementos o dimensiones. Para Arias (2006: 61) “una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”.

Operacionalización de variables

La operacionalización de variables, es definida por Arias (2006: 63) como un “tecnicismo que se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. Para el logro de los objetivos específicos y el objetivo general de la presente investigación, se realizó el siguiente cuadro de operacionalización de variables:

Cuadro 2
Operacionalización de Variables

Objetivos	Variable	Dimensión	Indicadores	item s	Técnica	Instrument o
Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria ubicada en el Municipio Girardot del Estado Aragua	Situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria	Gerencia General	Estados Financieros	1	Encuesta	Cuestionario
			Índices Financieros	2		
			Presupuesto	3		
			Capital de Trabajo	4		
			Rentabilidad	5		
		Gerencia de Obra	Contratistas	6		
			Seguridad Industrial	7		
			Gestión de Obras	8		
			Costos	9		
			Tiempo	10		
			Inventarios	11		
			Riesgo	12		
		Gerencia de Ventas	Índices de ventas	13		
			Relación con el cliente	14		
			Contratos de preventas	15		
Analizar los elementos claves del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua	Elementos claves del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria	Misión Empresarial	-Misión y Visión	16	Encuesta	Cuestionario
			-Objetivos corporativos	17		
		Perspectiva Financiera	-Crecimiento de los ingresos	18		
			-Diversificación de ingresos	19		
			-Estrategias competitivas	20		
			-Estrategias de inversión	21		
			-Utilización de los activos	22		
			-Inflación	23		
		Perspectiva Clientes	-Cuota de mercado	24		
			-Satisfacción del cliente	25		
		Perspectiva Procesos Internos	-Mejora de la productividad	26		
			-Cadena de valor	27		
			-Indicadores de tiempo, calidad y costo	28		
		Perspectiva Aprendizajes	-Capacidad de los empleados	29-		
			-Capacidad de los Sistemas de Información	30		
			-Motivación	31		
				32		

Fuente: González, Daniela (2012)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico del presente estudio se constituyó por un conjunto de técnicas y procedimientos ordenados de forma lógica y sistemática, que tienen por objetivo dar el debido rigor científico a la investigación, así como también, producir la confiabilidad y validez necesaria al proceso de investigación. Con respecto al marco metodológico, Bavaresco (2006), señala lo siguiente:

Dentro de esta etapa se hace necesario que se conozca lo relativo a cómo elegir el tipo de diseño o métodos, cuál podría ser su población y muestra, cuáles serían las técnicas de recolección de datos, el procesamiento de esos datos, la matriz tripartita de datos (herramientas metodológicas), el análisis e interpretación de los datos. (p. 89)

Dentro de este orden de ideas, se tiene entonces que el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, reglas, registros y técnicas con los cuales los investigadores lograrán los objetivos del estudio. El marco metodológico de éste trabajo investigativo estuvo conformado por ocho secciones: diseño de la investigación, tipo de investigación, nivel y modalidad de investigación, método de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, validez y confiabilidad, por último, técnicas de procesamiento y análisis de la información.

Naturaleza de la investigación

Diseño de la investigación

Acorde con Sabino (2002: 63), el diseño de investigación tiene por objeto “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”.

Según Arias (2006: 26), “el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Este puede ser experimental, que implica establecer mecanismos de control sobre las variables, y no experimental, que para Palella y Martins (2003: 81) “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”; por lo tanto, el presente estudio es de diseño no experimental, se obtuvieron datos directamente de los individuos que se desempeñan en las gerencias de las empresas constructoras para su posterior análisis en relación a la situación actual de las empresas del sector.

Por lo que el diseño de investigación no experimental del presente estudio, se evidenció a través de la aplicación de un conjunto de técnicas específicas de recolección, tratamiento y análisis de datos, mediante un proceso sistemático. El cual a través de la utilización del instrumento se estableció un diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector construcción y, en consecuencia, se efectuó la propuesta de lineamientos estratégicos desde la perspectiva del cuadro de mando integral orientados a la mejora de la gestión, el cual fue el objetivo general de la investigación.

Tipo de investigación

La presente investigación fue de campo, porque la misma estudió el área, seleccionó una muestra para recolectar información y aplicó los instrumentos de recolección de datos y posteriormente las técnicas de análisis de la información. En relación con la investigación de campo, señala Sabino (2002):

En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (p. 64)

En la investigación de campo el investigador efectúa una medición de los datos, recogiendo los antecedentes en forma directa de la realidad, por lo que la siguiente investigación es de campo, ya que se recolectó información en las empresas pertenecientes al sector estudiado. Asimismo, la presente investigación fue diseño de campo, tipo encuesta que según Tamayo y Tamayo (2007: 110) es “exclusivo de las ciencias sociales. Parte de la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas. Es importante en este diseño determinar la validez del muestreo”.

Nivel y modalidad de investigación

El presente estudio, fue de nivel descriptivo, debido a que permitió abordar el fenómeno a estudiar, mediante la descripción de la naturaleza de las

características o procesos, puesto que se buscó la identificación de las particularidades de la población a investigar, así como el estudio de los hechos que intervienen en el proceso y el por qué de ellos.

En este sentido, Arias (2006) señala lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

Igualmente, Méndez (1995: 136) expresa que el estudio descriptivo es aquel que “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes de la investigación y su interrelación, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”. Por lo que el presente estudio es descriptivo debido a que la autora describió eventos, fenómenos, procesos, evidencias de las actividades que se realizan en las empresas constructoras del sector inmobiliario.

La presente investigación, también, se apoyó en la revisión documental, para Bavaresco (2006: 36), el apoyo documental o bibliográfico, es “la condición que permitirá brindarle el mayor soporte para lo que pretende investigar”; es decir, que se buscaron, se analizaron e interpretaron, aquellos datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes como libros, documentos, revistas científicas, artículos científicos, seminarios, trabajos diversos, entre otras fuentes.

De acuerdo con los objetivos del estudio planteado, la modalidad de la investigación fue de proyecto factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), esta es aquella que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.16)

Según Palella y Martins (2003), para desarrollar la modalidad de proyecto factible se deben seguir algunos pasos como:

Lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta, y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis sobre la factibilidad del proyecto y, en caso del que trabajo incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como de los resultados. (p. 91)

Es por ello que el presente estudio, pertenece a la modalidad de proyecto factible, ya que la misma tuvo como finalidad proponer lineamientos estratégicos desde la perspectiva del cuadro de mando integral orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

Método de la investigación

En este caso, para Méndez (1995: 141), el método de investigación “es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”; por lo que el método de investigación tiene como finalidad solucionar problemas ahorrando despilfarro de esfuerzo y tiempo, además de ubicar al investigador en la dirección que mejor se adapte al tema.

Para Arias (2006: 18), el método científico “es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis”.

El presente estudio utilizó el método lógico pues se valió de procedimientos inductivos, pues, el proceso se inició a través de la observación y conocimiento de fenómenos particulares para ascender a lo general; según Palella y Martins (2003) los métodos inductivos:

Consisten en la recopilación de varios datos y la observación de suficientes hechos referidos a un problema en particular, analizarlos para descubrir sus analogías y diferencias, compararlos y tomar nota de sus características comunes para formular la regla que explica el comportamiento de esa clase de datos. Con esto último se generalizan sus características a toda la población estadística de los hechos observados. (p.74)

Por ello, la presente investigación realizó un diagnóstico de las empresas seleccionadas ubicadas en el sector de construcción inmobiliaria, para luego a través de la observación, de los datos y del contraste teórico, ser analizado,

y así diseñar los lineamientos estratégicos para el sector de la construcción inmobiliaria ubicada en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Es importante destacar, que se hace trascendente que en la investigación se apliquen los métodos de investigación de manera rigurosa, y así elaborar un análisis basado en los resultados obtenidos, ya que toda investigación debe perseguir un propósito, busca un determinado nivel de conocimiento y combina estrategias para lograrlo.

Población y muestra

Población

La población, la define Tamayo y Tamayo (2007), cómo:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

Por consiguiente, la población es todo el conjunto de elementos, definido por una o más características, que poseen todos los elementos que la componen, es decir, es la totalidad del universo que interesa considerar, y que es necesario que esté bien definido para conocer qué elementos la componen. Es por ello que Hernández, Fernández y Batista (1998: 206), expresan que “las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus

características de contenido, lugar y en el tiempo”, para el presente estudio investigativo, se procedió a definir la población de la siguiente manera:

La población comprendió a todos aquellos Gerentes Generales, Gerentes de Obra y Gerentes de Comercialización de las empresas constructoras y comercializadoras de viviendas que sean promotoras al mismo tiempo, que en 2011 tengan un capital social superior a 5 millones de bolívares, con ventas superiores a 15 millones de bolívares y con un mínimo de 20 personas empleadas ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua. La población quedaría así:

Cuadro 3
La Población

Empresas	Gerencia	Cantidad
Grupo OTI, c.a.	Gerencia General	1
	Gerencia de Obra	1
	Gerencia de Ventas	1
Grupo Geica, c.a.	Gerencia General	1
	Gerencia de Obra	1
	Gerencia de Ventas	1
Urbix Proyectos, c.a.	Gerencia General	1
	Gerencia de Obra	1
	Gerencia de Ventas	1
Grupo ALCO, c.a	Gerencia General	1
	Gerencia de Obra	1
	Gerencia de Ventas	1
Constructora OLM 44, c.a	Gerencia General	1
	Gerencia de Obra	1
	Gerencia de Ventas	1
Total Población		15

Fuente: González, Daniela (2012)

Muestra

En relación con la muestra, Hernández, Fernández y Batista (1998: 207) expresa que es “en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Igualmente, para Arias (2006: 83), la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población”.

Para el presente trabajo, se utilizó un tipo de muestreo censal, debido a que se seleccionó el 100% de la población, al ser considerada un número manejable de sujetos. Con respecto a la muestra censal, Ramírez (1997: 80), afirma que “es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Técnicas de recolección de la información

En este apartado del marco metodológico, se establecieron las estrategias apropiadas para la recopilación de datos, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos adecuados al caso. En este sentido, Arias (2006: 67) expresa “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

Asimismo, Bavaresco (2006: 95) señala que las “técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados”.

Es importante mencionar, que las técnicas de recolección de la información que se utilizan en el presente trabajo de investigación, son la observación directa y la encuesta. Con respecto a la observación, Arias (2006: 69), señala que “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad”.

Igualmente, Arias (p. 72) define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Para Palella y Martins (2003: 111) la encuesta “a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito. Es una técnica que se puede aplicar a sectores amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales”.

Instrumento de recolección de la información

En particular, Sabino (2002: 99) señala que un instrumento de recolección de datos es "en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información", es decir, que el instrumento de recolección de datos es una herramienta diseñada especialmente para registrar la información, que se obtiene durante la recolección.

Es por ello que, debido a que el presente trabajo de investigación fue de campo; y tuvo como técnica la encuesta, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario; para Hernández Fernández y Batista (1998: 276) el cuestionario

“consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Para Arias (2006: 74), el cuestionario es “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”

Para el presente estudio de investigación se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas, teniendo cuidado en la redacción de las alternativas, ya que las mismas deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes; al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (1998: 277), señalan que este tipo de cuestionario de preguntas cerradas “contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas”.

De igual forma, el cuestionario se realizó utilizando el método de escalamiento de Likert que según Hernández, Fernández y Batista (p. 256) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.

Entonces, una vez que se realizó el cuestionario o instrumento de recolección de datos y registro de la información, (Ver Anexo A) se estuvo en condiciones de ejecutar la evaluación de la información y su análisis para dar alcance al objetivo específico 1 que trata de diagnosticar la situación actual de las empresas del sector de la construcción inmobiliaria en el Municipio Girardot Estado Aragua.

Validez y confiabilidad

Validez

La validez, según Hernández, Fernández y Batista (1998: 236), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por lo que, la validez representa la ausencia de sesgo en el instrumento de recolección de datos.

Para Palella y Martins (2003, p. 146), la validez “representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Existen varios métodos para garantizar su evidencia: validez de contenido, de criterio y de constructo”.

Según Hernández, Fernández y Batista (p.236)

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. La validez de constructo se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos.

La presente investigación utilizó la técnica del juicio de expertos para determinar la validez del instrumento de recolección de datos que elaboró la autora. El juicio de expertos, consiste en entregarle el instrumento a un número de especialistas en el área técnica y metodológica, el número de expertos debe ser siempre número impar, tres, cinco o siete. De acuerdo con

Parella y Martins (p.147) los expertos “revisarán el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que considere necesario”.

El instrumento de recolección de datos que se aplicó en la investigación fue sometido al juicio de tres (3) expertos en el tema, entre ellos un metodólogo, quienes juzgaron cada ítem indicando si existía congruencia entre los objetivos de estudio y los ítems presentados en cada una de las dimensiones. Una vez realizada las correcciones sugeridas por los jueces, los mismos manifestaron que los ítems del instrumento miden las variables que pretenden medir, son congruentes, están redactados claramente y no son tendenciosos. (Ver anexo B, C y E)

Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Batista (1998: 235), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos de la presente investigación se determinó a través de la aplicación del alfa de Cronbach, el cual según, Hernández, Fernández y Batista “requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1”.

Una vez establecida la validez del instrumento se procedió a efectuar una prueba piloto. Esta prueba consistió en administrar una versión del instrumento a un grupo de sujetos con características similares al grupo seleccionado para la presente investigación, los cuales no formaban parte de

la muestra objeto de estudio. Luego, se procedió a determinar la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba del coeficiente de Alpha de Cronbach el resultado obtenido fue de 0.93 por lo tanto el instrumento se considera confiable. (Ver Anexo D)

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

La información y los datos recolectados, fueron analizados utilizando técnicas de análisis de datos cuantitativos como la estadística descriptiva, es decir, tabulación, graficación, cuadros estadísticos, entre otros.

Es importante destacar, que la estadística descriptiva es la que consiste en la representación, descripción, análisis e interpretación de una colección de datos, para obtener conclusiones.

Procedimientos o fases de la investigación

Todo proceso de investigación establece un esquema lógico de trabajo que, a través de cada etapa, logrará una fase de dicho proceso hasta alcanzar los resultados del estudio; a continuación, se describen las fases en las que se llevó a cabo el procesamiento de los datos obtenidos en la recolección de la información:

Fase I Revisión bibliográfica

En esta parte se dio revisión a todo el material bibliográfico, tales como libros, revistas, publicaciones electrónicas e información estadística. En esta etapa se identificó el problema, se revisaron los antecedentes y las teorías

relacionadas con el área de estudio. Además, se estableció la población y la muestra.

Fase II Instrumento de recolección de datos

Diseño del instrumento de recolección de datos con escala tipo likert, tomando como base los objetivos de la investigación. También, se determinó la validez y confiabilidad del instrumento utilizando la técnica de juicio de expertos y la prueba de Alpha de Cronbach.

Fase III Aplicación del instrumento

Se procedió a la aplicación del instrumento y se elaboró el diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector de la construcción inmobiliario.

Fase IV Presentación de los resultados y análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario se procedió a realizar un análisis, con el fin de establecer la situación de estas empresas. Es importante señalar que, todos los resultados obtenidos fueron presentados en cuadros y gráficos.

Fase V Propuesta de lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Luego de analizados los resultados del cuestionario y realizado el diagnóstico, se procedió a diseñar los lineamientos estratégicos desde la perspectiva del cuadro de mando orientados a la mejora de la gestión en las

empresas del sector de la construcción inmobiliaria ubicadas en el municipio Girardot del estado Aragua.

Fase VI Conclusiones y recomendaciones

Elaboración de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Fase VII Redacción del trabajo de investigación

Finalmente, en esta fase, se procedió a redactar el trabajo de investigación, con base en los resultados obtenidos, ya previamente analizados e interpretados, atendiendo a las normas e indicaciones para la estructuración de la información, así como los aspectos formales de estilo y redacción del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se procedió al desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, los cuales conducirán al logro del objetivo general. Se presentan los resultados obtenidos de la recolección de datos y el análisis e interpretación de los mismos.

De acuerdo a la Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (2004: 14), “esta sección contendrá la presentación de los resultados de la investigación, el análisis, la discusión e interpretación de los hallazgos a la luz de los referentes teóricos”.

La autora después de haber aplicado las técnicas e instrumentos para recopilar la información, elaboró la presentación de los resultados y el análisis respectivo para realizar el diagnóstico que sustenta la propuesta de investigación, esto de acuerdo a la fase IV de los procedimientos de la investigación mencionada en el capítulo anterior. Para ello, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Identificación del objetivo a lograr.
2. Formulación del ítem en orden correlativo.
3. Elaboración de tablas de frecuencias de los resultados obtenidos.
4. Graficación de los resultados obtenidos.
5. Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos.

A continuación, se procede al desarrollo de los objetivos específicos de la investigación:

Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria ubicada en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Variable: Situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria

Dimensión: Gerencia general

Indicador: Estados financieros

Cuadro 4

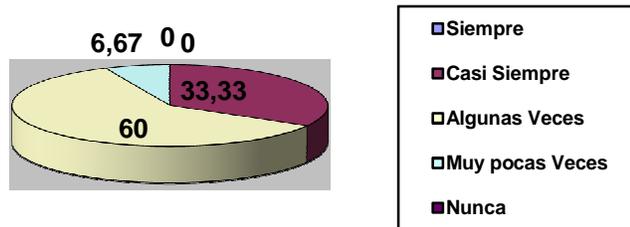
Ítem 1 La empresa utiliza los estados financieros como una herramienta de gestión financiera

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	5	33,33	9	60	1	6,67	0	0%	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 2

Distribución de la frecuencia del ítem 1



Fuente: Cuadro 4

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 2, el 60% de las personas encuestadas utiliza los estados financieros como herramienta de gestión financiera algunas veces, el 33,33% lo hace casi siempre y por último un 6,67% muy pocas veces los utiliza.

Según Weston y Copeland (1994: 185), “el análisis de razones financieras emplea datos financieros tomados del balance general y de su estado de resultados; por ello es útil empezar con una revisión de estos informes contables”. Por lo que los resultados obtenidos en la encuesta muestran que las empresas no están realizando esta revisión a sus estados financieros como punto de partida del análisis financiero, esto debido a que las empresas utilizan los estados financieros sólo para fines específicos como por ejemplo la finalización del ejercicio contable, para la declaración fiscal, solicitud de préstamos bancarios, entre otros, y no con el fin de analizar la situación financiera cotidiana de la empresa.

Indicador: Índices financieros

Cuadro 5

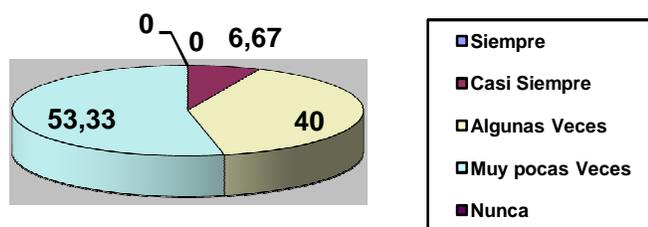
Ítem 2 La gerencia general mide el desempeño alcanzado en el área financiera a través de indicadores de gestión

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	1	6,67	6	40	8	53,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 3

Distribución de la frecuencia del ítem 2



Fuente: Cuadro 5

Como se puede observar en el gráfico 3, más de la mitad de los encuestados (53,33%) muy pocas veces mide el desempeño alcanzado en el área financiera a través de indicadores de gestión, el 40% de los encuestados lo hace algunas veces y sólo el 6,67% lo hace casi siempre. Para Weston y Copeland (1994: 189) “la administración se interesa en todos

los aspectos del análisis financiero; debe reembolsar sus deudas a los acreedores a corto y a largo plazo, así como obtener utilidades para los accionistas.” Por lo que el administrador de la empresa debe medir el desempeño del área financiera a través de indicadores de gestión o razones financieras, y según los resultados obtenidos esto no se está realizando en las empresas del sector construcción, además, puede observarse que estos resultados compaginan con los del anterior ítem, esto se debe principalmente a que las empresas analizan el área financiera a través de los indicadores solamente cuando solicitan préstamos bancarios.

Indicador: Presupuesto

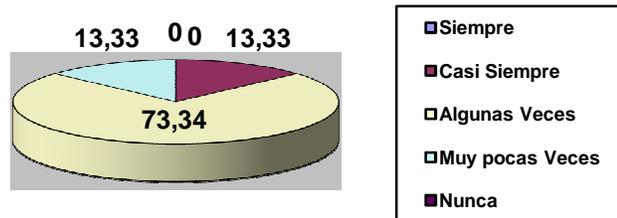
Cuadro 6

Ítem 3 El presupuesto maestro de la organización se elabora dentro de las normas de la compañía para el cumplimiento de los objetivos propuestos

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	2	13,33	11	73,34	2	13,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 4
Distribución de la frecuencia del ítem 3



Fuente: Cuadro 6

La muestra consultada en el ítem 3 manifestó en un 73,34% que elabora el presupuesto maestro para el cumplimiento de los objetivos algunas veces, el 13,33% lo hace casi siempre y el resto (13,33%) muy pocas veces. Para Weston y Copeland (1994: 221), “la planeación y el control financiero implican el uso de proyecciones basadas en algunas normas y en un proceso de retroalimentación y ajuste para mejorar el desempeño. Este proceso implica usar pronósticos y varios tipos de presupuesto.”

Como puede observarse en los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados no realiza el presupuesto maestro adecuado a las normas de la empresa para el logro de los objetivos, por lo que el proceso real de planeación financiera en las empresas del sector construcción, no se compagina con las teorías financieras abordadas. Las empresas del sector construcción trabajan en base a proyectos establecidos por lo que determinan sus presupuestos según estos, los cuales tienen una fecha de inicio y culminación, además de un presupuesto estimado de ingresos y egresos.

Indicador: Capital de trabajo

Cuadro 7

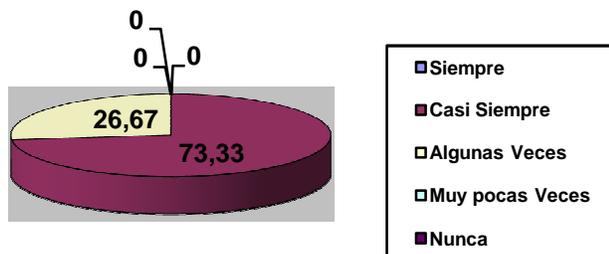
Ítem 4 El capital de trabajo de la empresa es suficiente para realizar sus operaciones a corto plazo

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	11	73,33	4	26,67	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 5

Distribución de la Frecuencia del ítem 4



Fuente: Cuadro 7

Como se observa en el gráfico 5, la mayoría de los encuestados (73,33%) afirmó que el capital de trabajo era casi siempre suficiente para cubrir las operaciones de corto plazo y el restante 26,67% aseguró que algunas veces.

Según Van Horne y Wachowicz (1994: 251), la administración del capital de trabajo es “la administración de los activos circulantes de la empresa y el financiamiento que necesita para sostener activos circulantes”. Por lo que según los encuestados, las empresas del sector cuentan con un capital de trabajo suficiente para operar a corto plazo, es decir que sus activos circulantes cubren las necesidades o pasivos circulantes de la empresa.

Indicador: Rentabilidad

Cuadro 8

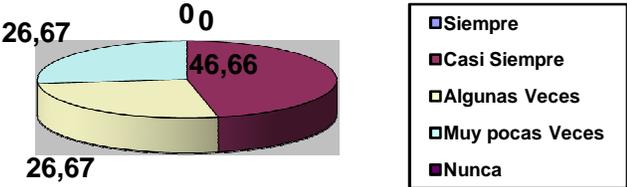
Ítem 5 La empresa utiliza la rentabilidad como medida de eficiencia

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	7	46,66	4	26,67	4	26,67	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 6

Distribución de la frecuencia del ítem 5



Fuente: Cuadro 8

Según los resultados obtenidos mostrados en el gráfico 6, el 46,66% de los encuestados manifestó que casi siempre utilizaba como medida de eficiencia la rentabilidad, 26,67% lo hace algunas veces y el resto (26,67%) muy pocas veces. De acuerdo a Sánchez (2006: 4), la rentabilidad mide “la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles”. Por lo tanto, la rentabilidad mide la eficiencia de la compañía, sin embargo; la mayoría de las empresas no utilizan la rentabilidad como medida de eficiencia lo que contrasta con la teoría abarcada, esto debido a que estas empresas del sector construcción, utilizan como criterio de eficiencia el tiempo de obra y el costo de la obra.

Dimensión: Gerencia de obra

Indicador: Contratistas

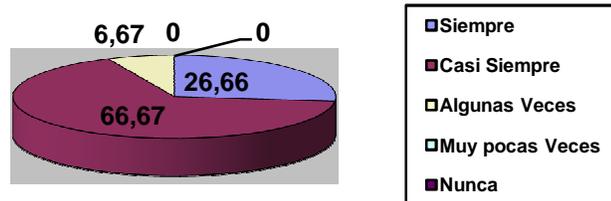
Cuadro 9

Ítem 6 El desempeño de los contratistas de la empresa se mide periódicamente a través de valuaciones de obra

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	26,66	10	66,67	1	6,67	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 7
Distribución de la frecuencia del ítem 6



Fuente: Cuadro 9

La muestra consultada manifestó en un 66,67% que casi siempre el desempeño de los contratistas es medido periódicamente a través de valuaciones de obra, mientras que un 26,67 afirma hacerlo siempre y apenas un 6.67% algunas veces.

Romero y Echeverría (2010: 6) afirman que “se harán los pagos mediante valuaciones elaboradas con las cantidades de obra realmente ejecutadas en el período que se considera”, es decir, que la valuación de obra es la cantidad de obra ejecutada por el contratista que se relacionan mediante este instrumento para que sea reconocido y se proceda a su correspondiente pago. Por lo que las empresas en su mayoría ejecutan esta evaluación por ser necesario para el cumplimiento de las obligaciones con los contratistas.

Indicador: Seguridad industrial

Cuadro 10

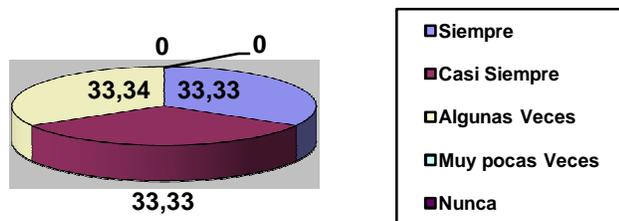
Ítem 7 Los trabajadores y contratistas cumplen con las normas de seguridad mínimas establecidas por la ley

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	33,33	5	33,33	5	33,34	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 8

Distribución de la frecuencia del ítem 7



Fuente: Cuadro 10

En cuanto al ítem 7 los encuestados aseguraron en un 33,33% que siempre trabajadores y contratistas cumplían con las normas de seguridad mínimas establecidas por la ley, igualmente otro 33,33% respondió casi siempre y el restante 33,34% lo hace algunas veces.

Para Romero y Echeverría (2010: 51), la seguridad industrial tiene como objetivo “promover el más alto grado de bienestar físico y psíquico de los trabajadores en cualquier sector productivo, defenderlo de todos los peligros existentes en las condiciones de trabajo, prevenirlos contra la exposición a sustancias nocivas a la salud”. Estos resultados muestran que en la mayoría de las empresas los trabajadores cumplen con las normas de seguridad mínimas establecidas en las leyes. Sin embargo, un importante número afirmó que sólo lo hace algunas veces, esto debido a la resistencia que ponen los trabajadores a las normas de seguridad por falta de conocimiento de las consecuencias que podrían sufrir por no acatarlas.

Indicador: Gestión de obras

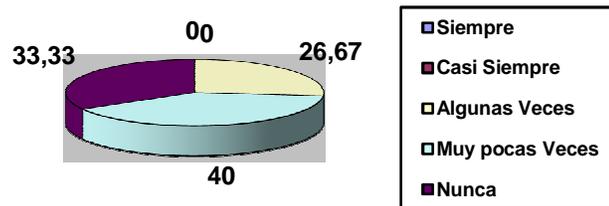
Cuadro 11

Ítem 8 La Ejecución de obras de la empresa es medida por indicadores de gestión

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	4	26,67	6	40	5	33,33	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 9
Distribución de la frecuencia del ítem 8



Fuente: Cuadro 11

Como se puede observar en el gráfico 9, el 40% de los encuestados afirmó que muy pocas veces la ejecución de obras de la empresa es medida por indicadores de gestión, el 33,33% nunca lo hace y tan sólo el 26,67% afirma que lo hace algunas veces.

Serna (2003: 31) indica que “con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización”. Por lo que la eficiencia en la ejecución de obras no está siendo medida por la mayoría de las empresas encuestadas, esto debido principalmente al desconocimiento de indicadores de gestión de obras, ya que estos deben ser construidos por las mismas empresas.

Indicador: Costos

Cuadro 12

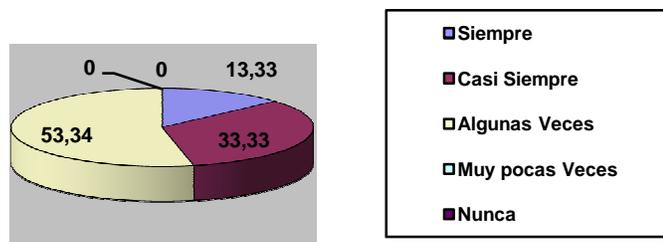
Ítem 9 La empresa compara el presupuesto de costo de obra estimado vs el ejecutado

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	13,33	5	33,33	8	53,34	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 10

Distribución de la frecuencia del ítem 9



Fuente: Cuadro 12

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 10, el 53,34% de las personas encuestadas coinciden en que solo algunas veces la empresa compara el presupuesto de costo de obra estimado vs el real, un 33,33% lo hace casi siempre y sólo un 13,33% lo hace siempre.

Según Wikipedia (2012) el presupuesto “es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros”. Para Weston y Copeland (1994: 221), “el presupuesto de producción analiza el uso de los materiales, partes, mano de obra e instalaciones. Cada uno de los principales elementos tendrá su propio presupuesto también: un presupuesto de materiales, otro de personal y otro más de instalaciones”. Por consiguiente, la mayoría de las empresas no están comparando continuamente sus presupuestos estimados con los reales arrojados en el proceso de ejecución de obras, debido principalmente a que no hay un seguimiento de los costos reales registrados en la contabilidad de las empresas.

Indicador: Tiempo

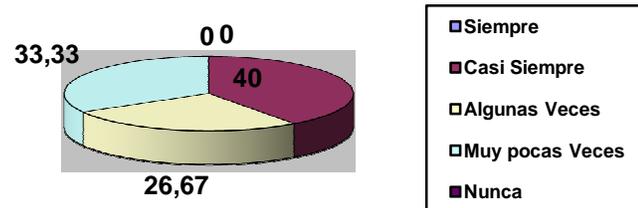
Cuadro 13

Ítem 10 Las obras de construcción de la empresa se ejecutan en el tiempo establecido

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	6	40	4	26,67	5	33,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 11
Distribución de la frecuencia del ítem 10



Fuente: Cuadro 13

Según los resultados obtenidos mostrados en el gráfico 11, el 40% de los encuestados afirmó que casi siempre las obras se ejecutaban en el tiempo establecido, mientras que el 33,33% manifestó que muy pocas veces y el resto (26,67%) algunas veces.

Según Romero y Echeverría (2010: 3), la inspección administrativa contempla “el control que se realiza para garantizar que la obra se ejecuta en el tiempo que ha sido planificado. Para esto se debe tener una programación de barra o un programa computarizado de actividades que incluya el camino crítico”. Sin embargo, la mayoría de las empresas no ejecutan las obras en el tiempo establecido principalmente por paralizaciones debido a falta de material, retraso en los pagos a los contratistas y subcontratistas, regulaciones del Estado, paralizaciones por sindicatos, entre otros.

Indicador: Inventarios

Cuadro 14

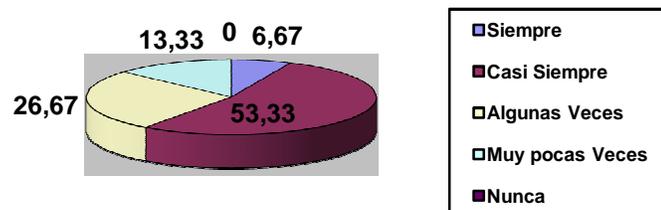
**Ítem 11 La empresa mantiene en inventario materiales de construcción
previando escasez de los mismos**

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	6,67	8	53,33	4	26,67	2	13,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 12

Distribución de la Frecuencia del ítem 11



Fuente: Cuadro 14

Como se observa en el gráfico 12, la mayoría de los encuestados (53,33%) afirma que mantiene en inventario materiales de construcción previando escasez de los mismos, un 26,67% lo hace algunas veces, un 13,33% muy pocas veces y un 6,67% lo hace siempre. Para Weston y

Copeland (1994: 194) indica que “los inventarios en exceso son, desde luego, improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento baja o de cero”. Por lo tanto la mayoría de las empresas están incurriendo en gastos por almacenamiento de inventario, lo que eleva los costos de las construcciones ejecutadas, esto debido a la continua escasez de materiales en el mercado.

Indicador: Riesgo

Cuadro 15

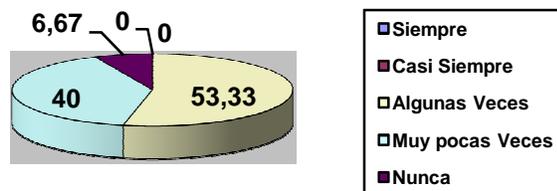
Ítem 12 La empresa evalúa los riesgos de operación y establece estrategias para minimizarlos

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	8	53,33	6	40	1	6,67	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 13

Distribución de la Frecuencia del ítem 12



Fuente: Cuadro 15

En cuanto al ítem 12, el 53,33% de los encuestados respondió que algunas veces la empresa evalúa los riesgos de operación y establece estrategia para minimizarlos, un 40% afirma que muy pocas veces y 6,67% indicó que nunca lo hace.

El riesgo operativo, para Duran (2006) es “la posibilidad de que alguno de sus componentes (personas, procesos, tecnología y los eventos externos) o el conjunto de ellos, opere inadecuadamente, no permitiendo que los objetivos planteados por la organización se materialicen”. Por lo tanto, para toda organización es importante conocerlos y establecer estrategias para que estos puedan ser minimizados y dentro del sector construcción no se están estableciendo estas estrategias, debido principalmente al desconocimiento de los mismos.

Dimensión: Gerencia de comercialización

Indicador: Índice de ventas

Cuadro 16

Ítem 13 El desempeño de las ventas es medido por la gerencia de comercialización.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	6	40	8	53,33	1	6,67	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 14

Distribución de la frecuencia del ítem 13



Fuente: Cuadro 16

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 14 correspondiente al ítem 13, la mayoría de los encuestados 53,33% respondió que algunas veces el desempeño de las ventas es medido por la gerencia de comercialización, el 40% afirmó que lo hace casi siempre y 6,67% muy pocas veces.

La presente investigación señala que el índice de venta es la variación porcentual del volumen de ventas entre el año actual y el anterior. Por lo que el desempeño de las ventas no está siendo medido o evaluado por las gerencias de comercialización de la mayoría de las empresas encuestadas, esto debido a que las empresas constructoras establecen su volumen de ventas dependiendo de los proyectos iniciados, sin embargo, esto es necesario de cuantificar para medir el crecimiento de sus ingresos.

Indicador: Relación con el cliente

Cuadro 17

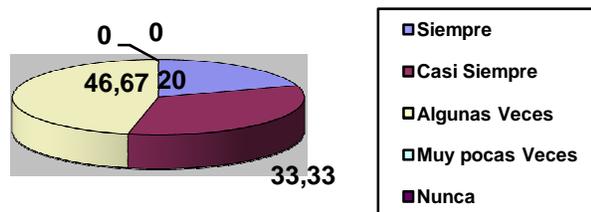
Ítem 14 La empresa posee un mecanismo de comunicación con el cliente.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	20	5	33,33	7	46,67	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 15

Distribución de la frecuencia del ítem 14



Fuente: Cuadro 17

Según los resultados que se muestran en el gráfico 15, el 46,67% de las personas encuestadas afirmó que la empresa posee un mecanismo de comunicación con el cliente algunas veces, el 33,33% casi siempre y un 20% respondió que siempre. Kaplan y Norton (2000: 87) afirma que “las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo

la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa”. Como se puede observar la mayoría de las empresas respondió que posee un mecanismo de comunicación permanente con los clientes, esto debido principalmente a que los mismos a través de sus aportes periódicos permiten el desarrollo de las obras de construcción. Sin embargo, un importante número respondió que sólo lo hace algunas veces, por lo que éstas no cumplen con el proceso de retroalimentación constante con sus clientes y dificulta el establecimiento de estrategias de comercialización.

Indicador: Contratos de preventas

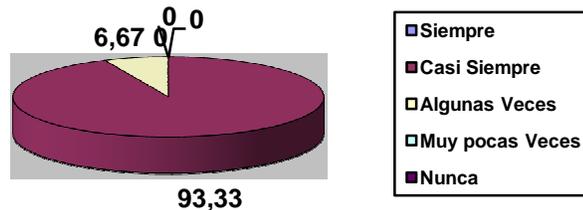
Cuadro 18

Ítem 15 La empresa utiliza los contratos de preventas para la gestión de la comercialización.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	14	93,33	1	6,67	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 16
Distribución de la Frecuencia del ítem 15



Fuente: Cuadro 18

En cuanto al ítem 15 la mayoría de las personas encuestadas el 93,33% respondió que casi siempre la empresa utiliza los contratos de preventa para la gestión de la comercialización; mientras que sólo el 6,67% afirmó que lo hace algunas veces.

Según el glosario de términos de la Cámara Inmobiliaria de Carabobo la preventa (2010) “constituye una forma de que el comprador pague la inicial en la medida que se va construyendo el inmueble”. Por lo que la mayoría de los encuestados aseguró que el sistema de preventa sigue siendo utilizado por las constructoras para el desarrollo de urbanismos, debido a que permite a las constructoras obtener los recursos financieros a medida que se ejecutan las obras, lo que obliga una revisión constante de precios dado los altos niveles de inflación que sufre el país, para de esta manera poder controlar el costo y la utilidad de los proyectos de construcción.

Objetivo 2: Analizar los elementos clave del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua

Variable: Elementos clave del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria.

Dimensión: Misión empresarial

Indicador: Misión y visión

Cuadro 19

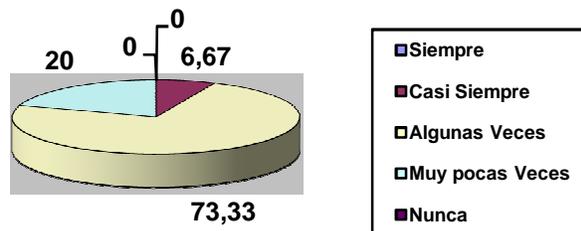
Ítem 16 La empresa define su misión y visión a largo plazo así como las estrategias para alcanzarla.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	1	6,67	11	73,33	3	20	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 17

Distribución de la frecuencia del ítem 16



Fuente: Cuadro 19

Como se observa en el gráfico 17, la mayoría de las personas encuestadas en un 73,33% afirmaron que algunas veces la empresa define su misión y visión así como las estrategias para alcanzarlas, un 20% lo hace muy pocas veces y tan sólo el 6,67% lo hace casi siempre. La misión, de acuerdo con Serna (2007: 25), es “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

Igualmente, Serna (2007: 25), señala que “la visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización”. La misión y visión deben estar reflejadas, dentro de los objetivos y metas específicas que se convertirán en realidad. Sin embargo, la mayoría de las empresas no están definiendo estrategias para alcanzar la visión y misión debido principalmente a que no se establecen objetivos a todos los niveles de la organización y no hay compromiso por parte de los empleados para cumplir estas metas estratégicas.

Indicador: Objetivos corporativos

Cuadro 20

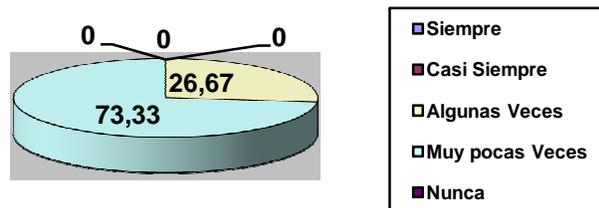
Ítem 17 La empresa define objetivos y metas estratégicas a todos los niveles de la organización

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	4	26,67	11	73,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 18

Distribución de la frecuencia del ítem 17



Fuente: Cuadro 20

De acuerdo a los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 18 correspondiente al ítem 17, la mayoría de los encuestados 73,33% respondió que muy pocas veces se definen objetivos y metas estratégicas a todos los niveles de la organización, mientras que el 26,67% lo hace algunas veces.

Para Serna (2007: 185) “los objetivos corporativos ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión”. Como se puede observar la mayoría de las empresas no establecen objetivos corporativos en todos los niveles de organización, estos resultados compaginan con los del ítem anterior sobre la misión y visión, esto debido principalmente a la carencia de lineamientos estratégicos.

Dimensión: Perspectiva financiera

Indicador: Crecimiento de los ingresos

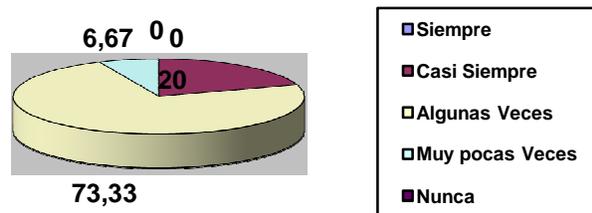
Cuadro 21

Ítem 18 La empresa mide su crecimiento a través de su volumen de ventas.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	3	20	11	73,33	0	0	1	6,67	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 19
Distribución de la frecuencia del ítem 18



Fuente: Cuadro 21

Según los resultados que se muestran en el gráfico 19, la mayoría de los encuestados 73,33% respondió que algunas veces mide su crecimiento a través de su volumen de ventas, sólo un 20% lo hace casi siempre y un 6,67% lo hace muy pocas veces.

Para Kaplan y Norton (2000: 64), “el indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas”. Por consiguiente, la mayoría de las empresas no están midiendo su crecimiento a través del volumen de ventas, por lo que la teorías sobre la perspectiva financiera del cuadro de mando integral no se están cumpliendo, esto es debido principalmente a que los gerentes no están utilizando indicadores de gestión para medir los logros alcanzados en las compañías.

Indicador: Diversificación de ingresos

Cuadro 22

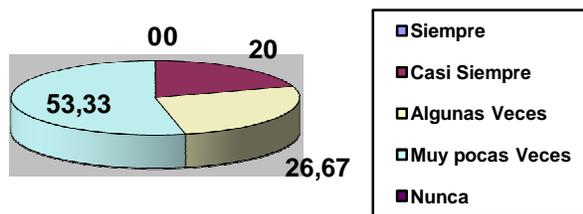
Ítem 19 La empresa ha diversificado su oferta de servicios de construcción.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	3	20	4	26,67	8	53,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 20

Distribución de la frecuencia del ítem 19



Fuente: Cuadro 22

En cuanto al ítem 19, la mayoría de las empresas 53,33% afirmó que muy pocas veces ha diversificado su oferta de servicios de construcción, el 26,67% lo hace algunas veces y el 20% respondió que lo hace casi siempre.

Kaplan y Norton (2000: 64), sostienen que “la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la oferta de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido”. Sin embargo, la mayoría de las empresas no están diversificando sus ingresos a través de la expansión en la oferta de servicios, ni están creando mayor valor añadido a sus servicios, esto debido principalmente a las condiciones del mercado venezolano, por ejemplo, la baja oferta en los servicios de construcción de viviendas lo que no permite una sana competencia entre las distintas empresas del sector.

Indicador: Estrategias competitivas

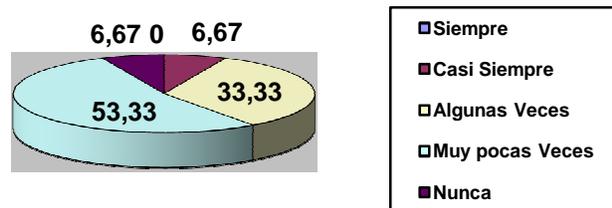
Cuadro 23

Ítem 20 La empresa establece estrategias para el mantenimiento de precios competitivos en el mercado

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	1	6,67	5	33,33	8	53,33	1	6,67	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 21
Distribución de la frecuencia del ítem 20



Fuente: Cuadro 23

Según los resultados obtenidos mostrados en el gráfico 21, la mayoría de los encuestados en un 53,33% afirmó que muy pocas veces establece estrategias para mantener precios competitivos en el mercado, mientras que un 33,33% lo hace algunas veces, un 6,67% casi siempre y el resto un 6,67% respondió que nunca.

Kaplan y Norton (2000: 69) afirman que “el alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones”. Como se observa en los resultados obtenidos, la mayoría de las empresas del sector construcción, no establecen estrategias para el mantenimiento de precios, esto debido a que no existe una política de reducción de costos que permita aumentar la productividad dentro de las empresas y obtener un incremento en la rentabilidad de las mismas. Esta situación puede atribuirse a las altas de inflación que, es decir al aumento generalizado de los precios, tanto de materiales como de mano de obra, lo que dificulta este tipo de estrategias.

Indicador: Estrategias de inversión

Cuadro 24

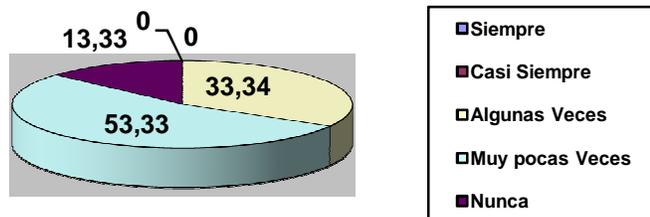
Ítem 21 La empresa formula estrategias de inversión para expandirse en el mercado

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	5	33,34	8	53,33	2	13,33	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 22

Distribución de la frecuencia del ítem 21



Fuente: Cuadro 24

De acuerdo a los resultados obtenidos mostrados en el gráfico 22 la mayoría de las personas encuestadas en un 53,33%, afirmó que muy pocas veces formulan estrategias de inversión para expandirse en el mercado, mientras que un 33,34%, lo hace algunas veces y el 13,33% nunca lo hace.

Kaplan y Norton (2000: 71) señalan que “objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos”. Sin embargo, la mayoría de las empresas no están invirtiendo para expandirse en el mercado, debido principalmente a la incertidumbre que tienen los empresarios, estos resultados concuerdan con la contracción que ha sufrido el sector en los últimos años.

Indicador: Utilización de los activos

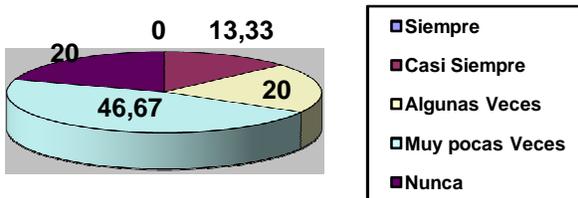
Cuadro 25

Ítem 22 La empresa mide su eficiencia en la utilización de los activos fijos y el retorno de su inversión

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	2	13,33	3	20	7	46,67	3	20	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 23
Distribución de la Frecuencia del ítem 22



Fuente: Cuadro 25

En cuanto al ítem 22 el 46,67% de los encuestados respondió que muy pocas veces la empresa mide su eficiencia en la utilización de los activos fijos y el retorno de su inversión, el 20% lo hace algunas veces, otro 20% nunca lo hace y el resto un 13,33% lo hace casi siempre.

Kaplan y Norton (2000: 73), afirman que sobre las medidas de utilización de los activos que “pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto”. Por lo que la mayoría de los encuestados muy pocas veces o algunas veces mide su eficiencia en la utilización de los activos, esto originado por la poca utilización de indicadores de gestión por parte de las gerencias del sector construcción.

Indicador: Inflación

Cuadro 26

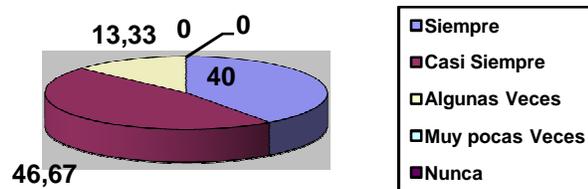
Ítem 23 La Inflación afecta la operatividad y rentabilidad de la empresa

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	40	7	46,67	2	13,33	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 24

Distribución de la frecuencia del ítem 23



Fuente: Cuadro 26

Como se puede observar en el gráfico 24, la mayoría de los encuestados respondió que siempre 40% o casi siempre 46,67% la inflación afecta la operatividad y rentabilidad de la empresa, mientras que sólo el 13,33% respondió que algunas veces.

Weston y Copeland (1994:13), señalan que “durante una inflación rápida, cuando los costos de la mano de obra y de los materiales van cambiando en forma poco uniforme, los pronósticos exactos son especialmente importantes, aunque muy difíciles de hacer”, por lo tanto la planeación financiera se ve dificultada, la inflación distorsiona las utilidades reportadas en los balances y afecta la operatividad de las empresas. Los resultados de la encuesta, reflejan esta dificultad que encaran las empresas del sector inmobiliario ante los altos niveles de inflación que vive el país, lo que hace necesario un riguroso plan y control financiero.

Dimensión: Perspectiva Clientes

Indicador: Cuota de mercado

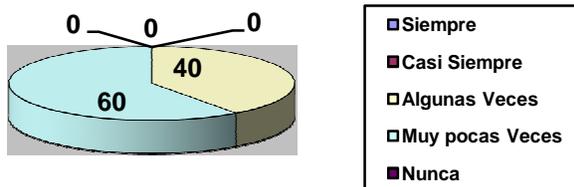
Cuadro 27

Ítem 24 La empresa conoce su participación en el mercado en sus expectativas de expansión

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	6	40	9	60	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 25
Distribución de la frecuencia del ítem 24



Fuente: Cuadro 27

Según los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 25, la mayoría de las empresas en un 60%, no conoce su participación en el mercado en sus expectativas de expansión, mientras que el 40% afirmó que algunas veces.

Para Kaplan y Norton (2000: 81), la cuota de mercado “refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio”. A pesar de su importancia para la planificación a largo plazo en pro de expandir su oferta de servicios, las empresas constructoras, como se observa por los resultados obtenidos, no conocen su cuota de mercado, esto originado a una falta de estadísticas confiable dentro del sector de la construcción y, a una falla en la divulgación oportuna de las cifras de estas asociaciones, gremios y entes gubernamentales.

Indicador: Satisfacción del cliente

Cuadro 28

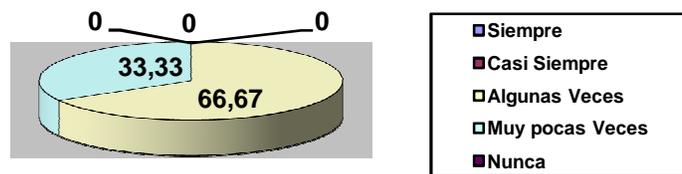
Ítem 25 La empresa establece mejoras en la calidad de sus servicios en base a las quejas obtenidas por clientes.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	10	66,67	5	33,33	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 26

Distribución de la frecuencia del ítem 25



Fuente: Cuadro 28

En cuanto al ítem 25, la mayoría de los encuestados en un 66,67% afirmó que algunas veces establece mejoras en la calidad de sus servicios en base a las quejas obtenidas por los clientes, mientras que el 33,33% respondió muy pocas veces lo hace.

Según Kaplan y Norton (2000: 81), el indicador satisfacción del cliente se evalúa “según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta

de valor añadido. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa”. Por lo tanto es importante medir el agrado o no de los clientes para poder implementar mejoras en la oferta de servicios de construcción y esto no se está realizando totalmente por las empresas.

Dimensión: Perspectiva procesos internos

Indicador: Mejora de la productividad

Cuadro 29

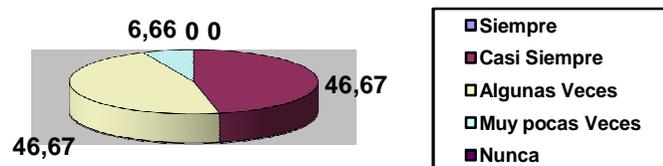
Ítem 26 El incremento de la productividad es evaluado por la empresa a través de la ejecución de proyectos.

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	7	46,67	7	46,67	1	6,66	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 27

Distribución de la frecuencia del ítem 26



Fuente: Cuadro 29

Como se puede observar en el gráfico 27, un 46,67% respondió que casi siempre el incremento de la productividad es evaluado por la empresa a través de la ejecución de proyectos, mientras que otro 46,67% de los encuestados afirmó que algunas veces y el resto 6,66% lo hace muy pocas veces. La presente investigación define a la productividad como la relación entre la cantidad de productos o servicios obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtenerlos. Sin embargo, las empresas del sector estudiado no están en su mayoría efectuando esta medida por medio de los proyectos ejecutados esto originado por la poca utilización de los indicadores de gestión por parte de las gerencias de las empresas inmobiliarias.

Indicador: Cadena de valor

Cuadro 30

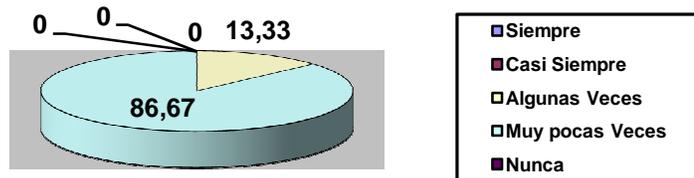
Ítem 27 La empresa logra sus objetivos operacionales a través de la aplicación de la cadena de valor

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	2	13,33	13	86,67	0	0	15	100

Fuente: Recolección de Datos (2012)

Gráfico 28

Distribución de la frecuencia del ítem 27



Fuente: Cuadro 30

Según los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 28, la mayoría de las empresas en un 86,67% muy pocas veces logra sus objetivos operacionales a través de la aplicación de la cadena de valor, mientras que un 13,33% lo hace algunas veces.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000: 110), cada empresa “tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida”. Como se observa por los resultados obtenidos, las empresas constructoras que fueron encuestadas no están aplicando la cadena de valor a sus procesos internos para el logro de objetivos operacionales, esto debido principalmente, al desconocimiento de éste modelo como enfoque para mejorar los procesos que dan valor en las empresas del sector construcción.

Indicador: Indicadores de tiempo, calidad y costo

Cuadro 31

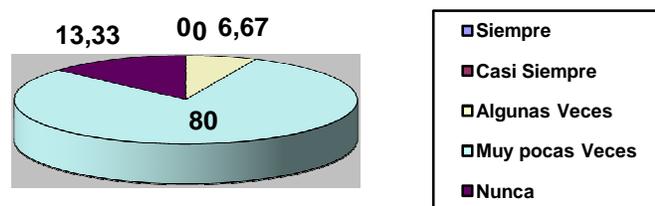
Ítem 28 La empresa utiliza indicadores de tiempo, calidad y costo para el mejoramiento continuo de sus procesos internos

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	1	6,67	12	80	2	13,33	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 29

Distribución de la frecuencia del ítem 28



Fuente: Cuadro 31

Como se puede observar en el gráfico 29, la mayoría de las empresas encuestadas en un 80% respondió que muy pocas veces utiliza indicadores de tiempo, calidad y costo para el mejoramiento continuo de sus procesos internos, un 13,33% nunca lo hace y apenas un 6,67% lo hace algunas

veces. Para Kaplan y Norton (2000: 130) “el proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes”. Sin embargo, la mayoría de las empresas constructoras encuestadas no están realizando esta medición, esto debido a las condiciones del mercado donde operan, por ejemplo, una alta demanda que no es satisfecha por la oferta, por lo que la competencia entre las empresas de construcción es baja.

Dimensión: Perspectiva aprendizaje

Indicador: Capacidad de los empleados

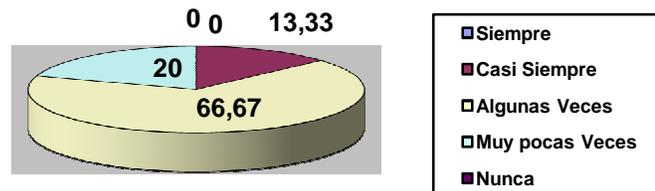
Cuadro 32

Ítem 29 Las sugerencias para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa provienen en su mayoría de los empleados

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	2	13,33	10	66,67	3	20	0	0	15	100

Fuente: Recolección de Datos (2012)

Gráfico 30
Distribución de la frecuencia del ítem 29



Fuente: Cuadro 32

En cuanto al ítem 29, la mayoría de las personas encuestadas en un 66,67%, respondió que algunas veces las sugerencias para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa provienen en su mayoría de los empleados, un 20% afirmó que muy pocas veces y sólo un 13,33% casi siempre.

Según Kaplan y Norton (2000: 140) “las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización”. Las empresas constructoras en su mayoría, como se observa por los resultados obtenidos, no están cumpliendo con esta premisa, debido principalmente a la poca recualificación de los empleados y a que el sector no posee un sistema de entrenamiento continuo para los mismos.

Cuadro 33

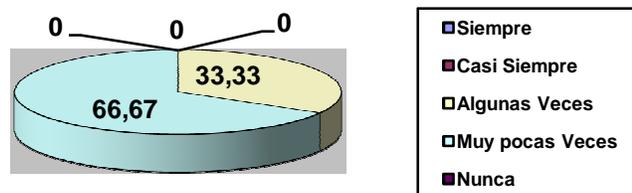
Ítem 30 La empresa posee un sistema de capacitación profesional para sus empleados

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	0	0	5	33,33	10	66,67	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 31

Distribución de la frecuencia del ítem 30



Fuente: Cuadro 33

Según los resultados obtenidos reflejados en el gráfico 31, la mayoría de las personas encuestadas en un 66,67% afirmaron que muy pocas veces las empresas poseen un sistema de capacitación profesional para sus empleados y el resto un 33,33% afirmó que algunas veces.

Kaplan y Norton (2000: 146) indican que “el tema estratégico clave es la necesidad de recualificar o aumentar el nivel de capacitación de la plantilla a

fin de conseguir alcanzar la visión”. Por lo que los sistemas de capacitación profesional dentro de las empresas son muy importantes para lograr la visión, y establecer los cambios en los procesos internos de las organizaciones. De acuerdo a estos resultados, las empresas constructoras no están recalificando a su personal, esto concuerda con los resultados emanados en el ítem anterior sobre las ideas para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

Indicador: Capacidad de los sistemas de información

Cuadro 34

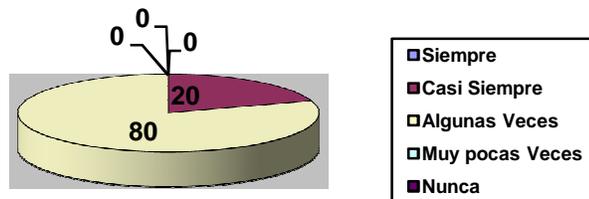
Ítem 31 Los sistemas de información que utiliza la empresa agilizan la toma de decisiones

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	3	20	12	80	0	0	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 32

Distribución de la frecuencia del ítem 31



Fuente: Cuadro 34

Con respecto al ítem 31, la mayoría de las personas encuestadas en un 80% afirmaron que algunas veces los sistemas de información que utiliza la empresa agilizan la toma de decisiones y el 20% restante respondió que casi siempre. Kaplan y Norton (2000: 149) señalan que los sistemas de información deben ser excelentes, ya que son “una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos”. Según los resultados obtenidos la mayoría de las empresas no cuentan con sistemas de información excelentes que ayuden a mejorar los procesos de las mismas, ni a una toma de decisiones más eficaz y eficiente. Esto debido a la falta de recualificación de los empleados en el uso y administración de la infraestructura de la tecnología de la información en la organización.

Indicador: Motivación

Cuadro 35

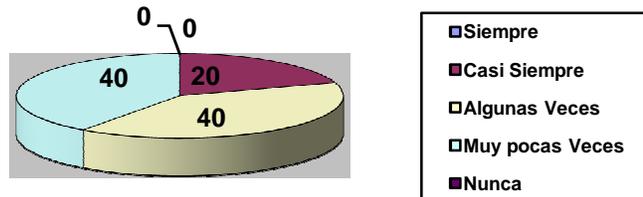
Ítem 32 La empresa motiva a sus empleados para el mejoramiento del desempeño laboral

Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Muy pocas veces		Nunca		Total	
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0	0	3	20	6	40	6	40	0	0	15	100

Fuente: Recolección de datos (2012)

Gráfico 33

Distribución de la frecuencia del ítem 32



Fuente: Cuadro 35

Como se puede observar en el gráfico 33, un 40% de los encuestados respondió que algunas veces la empresa motiva a sus empleados para el mejoramiento del desempeño laboral, otro 40% afirmó que muy pocas veces lo hace y sólo un 20% casi siempre. Kaplan y Norton (2000: 149), sobre la motivación que hasta los empleados especializados, que “disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar”. Por lo que la motivación es clave en el desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, por los resultados obtenidos las empresas constructoras no están motivando a sus empleados lo suficiente a tomar decisiones y actuar conforme a sus criterios, esto debido a la rigidez de sus estructuras organizacionales, ya que por lo general este tipo de compañía son familiares.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL ORIENTADOS A LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN INMOBILIARIA UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA

Presentación de la propuesta

El sector de la construcción inmobiliaria representa un importante motor de impulso a la economía de cualquier país, debido a la cantidad de recursos financieros, materiales y humanos que maneja; sin embargo, éste enfrenta una serie de retos y dificultades originados por la crisis financiera mundial, la cual obligó a las empresas de este sector en varios países a realizar ajustes para adaptarse a las nuevas realidades.

En Venezuela, particularmente en el estado Aragua, el sector de la construcción inmobiliaria ha venido experimentando una significativa desaceleración, debido a la escasez de materiales e insumos, las condiciones macroeconómicas desfavorables como alta inflación, inestabilidad e incertidumbre del sector, entre otros factores, lo que ha generado una continua alza de precios de las viviendas y una oferta que no se corresponde con la demanda creciente.

En tal sentido, la industria de la construcción inmobiliaria del estado Aragua, en particular, la del Municipio Girardot, requiere de lineamientos

estratégicos que permitan a los administradores de estas empresas, afrontar de manera exitosa el entorno desfavorable que se les presenta.

Para elaborar la presente propuesta, se consideraron los resultados del diagnóstico realizado, en los que se demostró las debilidades y fallas que tienen las empresas estudiadas del sector construcción inmobiliaria desde el punto de vista de las diferentes gerencias que componen la mayoría de estas organizaciones; así como también, a partir de la identificación de los elementos necesarios para la formulación de lineamientos estratégicos bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, con el fin de proporcionar, a la alta gerencia de las empresas del sector construcción inmobiliaria del Municipio Girardot, las herramientas necesarias para elevar la productividad, la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos, así como un desarrollo sustentable de las mismas.

En función de lo expuesto, se elabora la presente propuesta que tiene como objetivo central diseñar lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua, lo que permitirá a los distintos gerentes de estas organizaciones, lograr un mejor nivel de desempeño en las actividades que se desarrollan en sus diferentes áreas.

Justificación de la propuesta

El sector de la construcción inmobiliaria es de gran importancia para la actual coyuntura económica que vive el país, la capacidad para generar empleo lo convierten en protagonista para la recuperación, desarrollo y fortalecimiento de la economía nacional. Por lo que se hace necesario

consolidar su gestión a objeto de mantener su productividad en los niveles que exige el país.

La presente propuesta responde a la necesidad de las empresas pertenecientes al sector de la construcción inmobiliaria, de establecer lineamientos estratégicos adaptados a su realidad, dado que la misma está fundamentada en el diagnóstico realizado y, en el análisis de los elementos claves desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector construcción inmobiliaria.

Esta propuesta se justifica académicamente, debido a que la formulación de los lineamientos estratégicos para el sector de la construcción inmobiliaria, se basó en el modelo del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, lo que permitió adaptarlo a las particularidades del sector estudiado y, realizar aportes de conocimiento al área de gerencia estratégica.

Por otro lado, la propuesta se justifica por su valor práctico, ya que optimizará los procesos administrativos de las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, para el logro de sus objetivos, desde la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje.

Igualmente, otros beneficiarios de la siguiente propuesta son la Cámara de la Construcción y el Colegio de ingenieros, debido a que la misma plantea lineamientos estratégicos para dar respuestas a los problemas y complejidades asociados al sector de empresas que agrupan estas asociaciones.

Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta se fundamenta desde el punto de vista teórico en los conceptos de: Lineamientos Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard desarrollados por Robert Kaplan y David Norton.

Los lineamientos estratégicos según Francés (2001: 14) “son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas”. Por lo que los lineamientos estratégicos son directrices o postulados relacionados directamente con el logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Por su parte el Cuadro de Mando Integral vendría siendo la traducción al español del Balanced Scorecard, el cual es un sistema de administración de desempeño, y que según Kaplan y Norton (2000: 37), “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”.

Desde el punto de vista práctico, la presente propuesta se fundamenta en los resultados del diagnóstico realizado, el cual permitió conocer la realidad del Sector de la Construcción Inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua, en la cual se destacan áreas de las organizaciones como gerencia general, de obras y ventas; así como también, se basó en el análisis desde las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y de aprendizaje, en función de vislumbrar los aspectos relevantes del manejo de estas actividades en las empresas constructoras estudiadas.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Formular lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a la mejora de la gestión en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua.

Objetivos específicos

1. Señalar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua.
2. Establecer objetivos globales y estratégicos para las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua.
3. Definir lineamientos operativos y estrategias para el logro de los objetivos establecidos para las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua.
4. Determinar los aspectos a medir para la verificación del logro de los lineamientos y estrategias establecidas para las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua.

Desarrollo de la propuesta

La propuesta de lineamientos estratégicos desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a mejorar la gestión de las empresas del sector de la construcción inmobiliaria está conformada por los siguientes elementos que se muestran en la figura 6:

Figura 6
Estructura de la propuesta

Análisis DOFA	Objetivos Globales	Objetivos Estratégicos por Áreas	Lineamientos Operativos y Estrategias	Aspectos a Medir
----------------------	---------------------------	---	--	-------------------------

Fuente: González, Daniela (2012)

Como se puede observar en la figura 6, primero se elabora el análisis DOFA, el cual permite conocer aún mejor, las debilidades y fortalezas de las empresas del sector de la construcción inmobiliaria, así como las amenazas y oportunidades de las mismas. Luego, se establecen los objetivos globales de la organización, que se traducen en aquellas metas que se deben lograr para alcanzar la misión y visión; los objetivos estratégicos por áreas, para lo cual se utilizan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

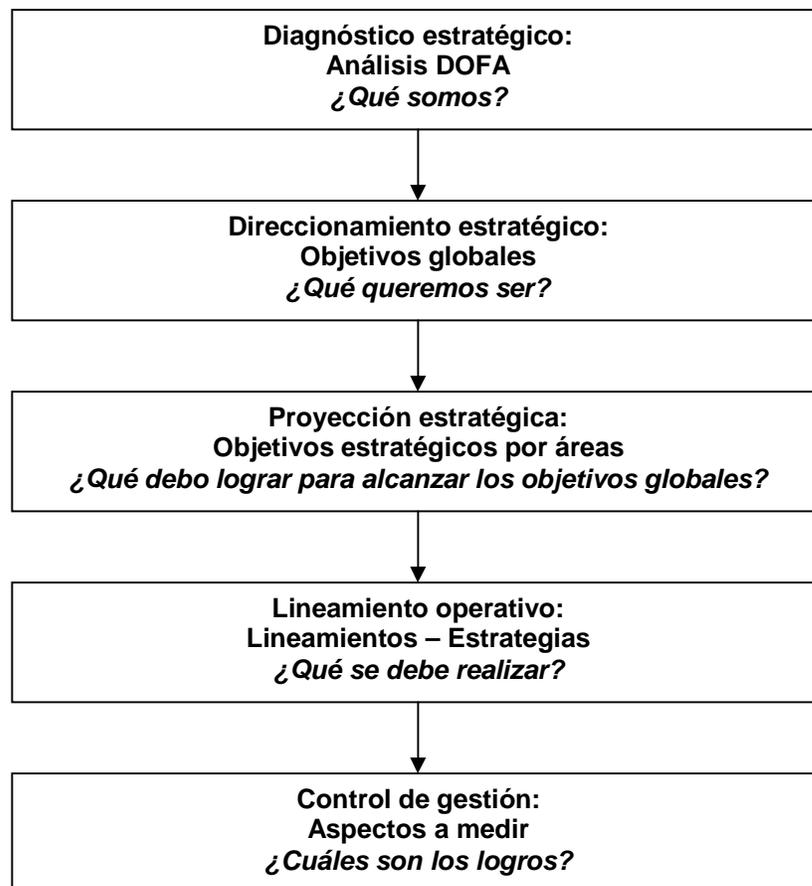
Una vez definidos los objetivos estratégicos por perspectivas, se establecen los lineamientos operativos y estrategias para el logro de los

mismos. Finalmente, se proponen aspectos a medir para el control y verificación de los logros alcanzados.

Por lo anteriormente expuesto, la presente propuesta se concibe como una guía operativa para formular lineamientos y estrategias dirigidas al manejo adecuado de las funciones de las empresas del sector construcción inmobiliaria. En la figura 7, se mencionan las etapas del proceso de elaboración de la siguiente propuesta:

Figura 7

Etapas del proceso de elaboración de la propuesta



Fuente: González, Daniela (2012)

Diagnóstico estratégico: Análisis DOFA

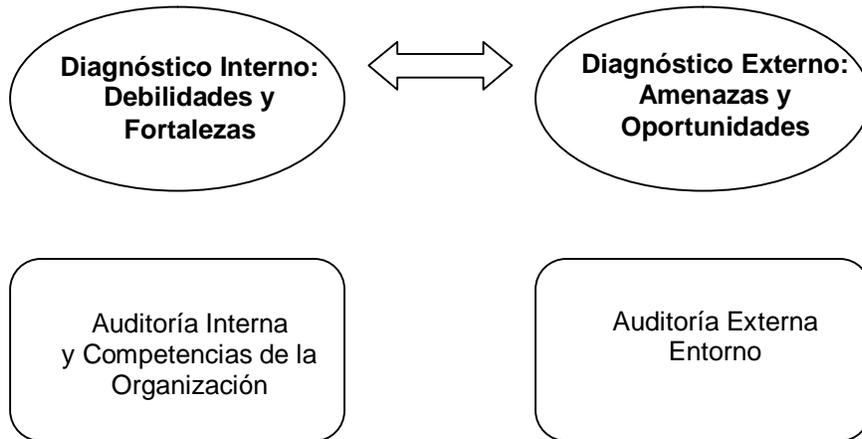
¿Qué son?

El diagnóstico estratégico, no es más que el análisis de las debilidades y fortalezas internas de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades externas que afronta la organización. Serna Gómez (2007) sobre el diagnóstico estratégico señala lo siguiente:

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. (p. 26)

Por lo tanto, el diagnóstico estratégico interno responde a la auditoría interna y las competencias que posea la organización mientras el diagnóstico externo corresponde a la auditoría del entorno. En la figura 8, se muestra el proceso utilizado para elaborar el diagnóstico estratégico.

Figura 8
Diagnóstico Estratégico: Matriz DOFA



Fuente: González, Daniela (2012)

En el siguiente cuadro se muestra el análisis DOFA elaborado para la presente propuesta:

Cuadro 36
Análisis DOFA para las empresas estudiadas

<p>Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planificación a largo plazo. • Falta de control en la gestión financiera. • No hay diversificación de ingresos ni políticas de reducción de costos. • Falta de planificación de obras. • Elevados costos por mantenimiento de inventario. • Fallas en el seguimiento de ejecución de obras. • Poca recalificación financiera del personal.
--------------------	---

(Cont.)

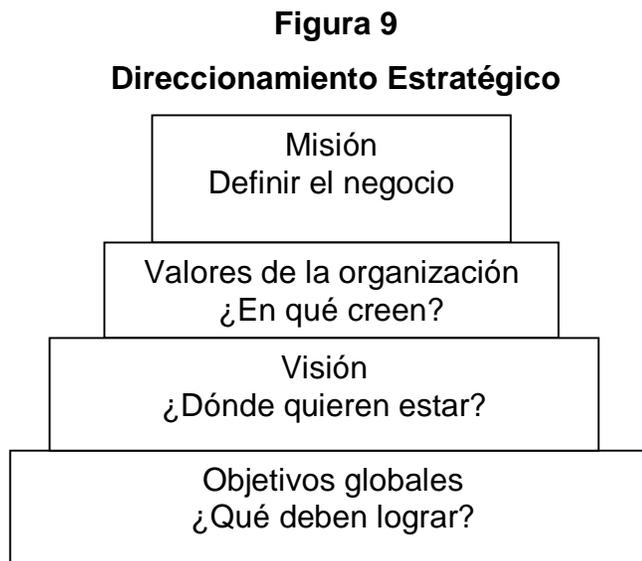
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Fallas en el cumplimiento de las normas de seguridad.• Falta de prevención de riesgos financieros.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Capital de trabajo adecuado.• Definen misión y visión.• Comunicación constante con el cliente.• Infraestructura tecnológica actualizada.• Reconocimiento de mejoras en sus servicios por clientes.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Fuerte regulación del Estado.• Fuga de capitales.• Alta inflación.• Altos costos de ejecución de obras.• Expropiaciones y/o Estatizaciones.• Falta de terrenos aptos para construcción.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Asociaciones y alianzas estratégicas.• Alta demanda.• Mercado de clase media potencial.

Fuente: González, Daniela (2012)

Direccionamiento estratégico: Objetivos globales

¿Qué deberían querer ser?

Los objetivos globales, para la autora, son aquellos que permiten traducir la misión y visión de la empresa o área funcional en realidad en un largo plazo. La siguiente figura muestra la relación entre los distintos elementos que conforman el direccionamiento estratégico:



Fuente: González, Daniela (2012)

Como se observa en la figura 9, la misión de la organización es definir el negocio, es decir, debe responder preguntas como: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué?, ¿Para quién?, ¿Por qué?, entre otras. Por su parte la visión, representa el dónde quiero estar dentro de un período, expresa lo que se quiere lograr, acorde con los valores de la organización, los cuales son los principios corporativos que con su práctica aseguran la permanencia de la organización en el futuro. Algunos de estos valores pueden ser: Servicio,

rentabilidad, calidad, calidad humana, aprendizaje, lealtad, entre otros. En la base de la pirámide del direccionamiento estratégico, se encuentran los objetivos globales los que permitirán con su logro alcanzar la misión y visión de la organización.

En la actualidad, los objetivos globales que se pretenden alcanzar, en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua, en los próximos 5 años (mediano plazo), están conformados por los siguientes:

- Ser líderes en el mercado inmobiliario en el Municipio Girardot, a través de la consolidación de las empresas en el mercado actual mediante la diversificación de sus servicios y crecimiento sostenido debido a estándares de calidad.
- Maximizar el retorno de la inversión en los negocios. Las empresas deberán generar mayores utilidades en operaciones y antes de impuestos mediante mayor eficiencia operacional.
- Desarrollar el capital humano de la organización en el conocimiento financiero a través del mejoramiento del nivel profesional y educativo de los miembros de las organizaciones.
- Lograr alta calidad en las viviendas construidas. La calidad y excelencia al servicio serán las ventajas competitivas de las empresas.

Proyección Estratégica: Objetivos estratégicos por áreas

¿Qué debo lograr para alcanzar los objetivos globales?

Los objetivos estratégicos, para la autora, son aquellos que se deben alcanzar para lograr los objetivos globales, se presentan divididos por las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las cuales son: Financieras, de y con los clientes, en procesos internos y aprendizajes financieros.

Los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, en las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua, en los próximos 5 años, están conformados por los siguientes:

Perspectiva financiera

- Aumentar los ingresos por ventas.
- Mejorar los rendimientos de inversión realizada por los accionistas.
- Asegurar niveles de liquidez adecuado para las operaciones de la empresa.

Perspectiva clientes

- Aumentar la participación en el mercado inmobiliario.
- Aumentar la satisfacción del cliente por mejor ejecución de obras.

- Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente.

Perspectiva de procesos internos

- Crear servicios nuevos de construcción para atender nuevos mercados.
- Reducir problemas operativos en la empresa.
- Aumentar la productividad laboral de la empresa.

Perspectiva aprendizajes

- Desarrollar las habilidades del recurso humano de la empresa.
- Mejorar la satisfacción del empleado.
- Mejorar la infraestructura tecnológica de la empresa.

Lineamiento operativo: Lineamientos – Estrategias

¿Qué se debe realizar?

Los lineamientos operativos y estrategias, para la autora, son aquellos postulados y acciones que traducen a realidad los objetivos estratégicos. A continuación, se definen lineamientos y estrategias acorde con los objetivos estratégicos establecidos:

Perspectiva financiera

Lineamientos

Reducción de costos

Diversificación de los ingresos

Estrategias

- Conocer y mejorar la estructura de costos de toda la organización.
- Optimizar los procesos de registros contables.
- Establecer presupuestos a todos los niveles e implementar una cultura de control de los mismos.
- Hacer seguimiento de los costos de obras.
- Determinar a través de un estudio posibles nuevos nichos de mercados.
- Crear diferenciación de la competencia en la oferta de servicios por medio de estándares de calidad.

Lineamientos

Diversificación de los ingresos

Estrategias

- Crear nuevos servicios de construcción para nuevos segmentos del mercado.

Control del nivel de efectivo

- Planear las necesidades de efectivo de la empresa.
- Calcular los ingresos y egresos de las operaciones periódicas de la empresa.
- Mantener el capital de trabajo adecuado.
- Ejercer un control exhaustivo de los ingresos y egresos de efectivo.

Mejoramiento en la utilización de los activos

- Conocer y mejorar la utilización de los activos.
- Establecer estrategias de inversión de los excedentes de efectivo.
- Aumentar el porcentaje de tiempo de utilización de los activos más costosos.

Perspectiva del Cliente

Lineamientos

Estrategias

Conocimiento del mercado

- Conocer la cuota de mercado actual de la empresa en el sector inmobiliario.
- Evaluar las necesidades del mercado que no están siendo satisfechas para crear servicios futuros.
- Conocer la competencia directa dentro del sector de la construcción inmobiliaria.

Aumento de clientes

- Proveer nuevos servicios de construcción.
- Atender a nuevos segmentos del mercado.

Optimización de los servicios

- Puntualidad en la entrega de las viviendas construidas.
- Proveer las viviendas con los estándares de calidad proyectados y conocidos por el cliente.
- Diseñar un programa de servicio de atención al cliente que permita procesar las quejas de los clientes y realizar mejoras a los servicios ofrecidos.

Perspectiva de los procesos internos

Lineamientos

Estrategias

Atención a nuevos mercados

- Establecer las necesidades desatendidas del mercado.
- Crear nuevos servicios en el área de construcción para atender al mercado potencial.

Evaluación de riesgos

- Analizar los riesgos operativos a los que se enfrenta la empresa.
- Proveer de información confiable a todos los niveles de la administración que permita la gestión de riesgos.
- Capacitar al personal en la gestión de riesgos.

Mejoramiento de la operatividad

- Estandarizar y documentar los procesos en todas las áreas de la empresa a través de manuales de organización.
- Automatizar los procesos administrativos y contables de la empresa.
- Crear un sistema de indicadores de gestión para todas las áreas de la empresa y establecer estándares de desempeño.

Lineamientos

Mejoramiento de la operatividad

Estrategias

- Crear un sistema de control de costos de obras que permita el manejo efectivo de los costos.
- Establecer alianzas comerciales con los distintos proveedores que permitan la obtención de los materiales.

Perspectiva aprendizaje

Lineamientos

Capacitación de los empleados

Estrategias

- Optimizar el perfil general del empleado a través del compromiso y sentido de pertenencia.
- Crear un sistema de recalificación continua para el talento humano.
- Implementar una cultura de calidad de servicio al cliente interno de la organización.
- Crear mecanismos que garanticen el surgimiento de la creatividad e innovación en los equipos de trabajo.

Aumento de la satisfacción del empleado

- Desarrollar un sistema de perfiles para cargos de la organización.

Lineamientos

Estrategias

Aumento de la satisfacción del empleado

- Implementar un sistema de evaluación de desempeño y compensación para el talento humano de la empresa.
- Alinear metas de la organización con incentivos personales.
- Mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Implementar las sugerencias de los empleados que contribuyan al logro de los objetivos.
- Establecer un sistema de compensación salarial y no salarial basada en el desempeño logrado.

Optimización de los sistemas de información

- Mantener actualizada la infraestructura tecnológica de la empresa.
- Proporcionar información estratégica a los empleados de - todos los niveles para agilizar la toma de decisiones.

Control de Gestión: Aspectos a medir

¿Cuáles son los logros?

Los aspectos a medir, para la autora, son aquellos factores que se deben calcular para conocer el desempeño de la empresa en las distintas perspectivas y el logro de los objetivos estratégicos planteados. A continuación, se establecen los aspectos a ser medidos acorde con los lineamientos estratégicos establecidos:

Cuadro 37
Aspectos a medir

Perspectivas	Lineamientos	Aspectos a Medir
Financiera	Reducción de costos	<ul style="list-style-type: none">• Variación presupuestal.• Caída costos de obra.• Costo Financiero estimado.
	Diversificación de los ingresos	<ul style="list-style-type: none">• Variedad de los ingresos.
	Control del nivel de efectivo	<ul style="list-style-type: none">• Capital de trabajo.• Flujo de caja.
	Mejoramiento en la utilización de los activos	<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento al término del proyecto.• Rendimiento sobre los activos.

(Cont.)

Clientes	Conocimiento del mercado	<ul style="list-style-type: none">• Cuota de mercado.• Necesidades del mercado.• N° de competidores directo.
	Aumento de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Retención de clientes.• Incremento de clientes.• Nuevos segmentos de mercado.
	Optimización de los servicios	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta de satisfacción de clientes.• N° de quejas recibidas y solucionadas.• Tiempo de ejecución y entrega estimado de servicios.• Tiempo de respuesta de reclamos.• N° de retrasos en entrega.

(Cont.)

Procesos Internos	Atención a nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos servicios ofrecidos.• Nuevos segmentos de mercado atendidos.• Ingresos por nuevos servicios.
	Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none">• Estimación de desastres y pérdidas.• Monitoreo y evaluación de amenazas.• Evaluación de vulnerabilidad.• Preparación de empleados en gestión de riesgo.
	Mejoramiento de la operatividad	<ul style="list-style-type: none">• Ciclo de desarrollo de los servicios.• Ciclo de los procesos administrativos.• Alianzas establecidas.

(Cont.)

	Capacitación del empleado	<ul style="list-style-type: none">• Perfil de calificación del empleado.• Sistema de capacitación del empleado.
	Aumento de la satisfacción del empleado	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta de satisfacción del empleado.• Retención de los empleados.• Productividad del empleado.• Sugerencias de los empleados puestas en práctica.• Actuación en equipo.
	Optimización de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologías estratégicas.• Ciclo de toma de decisiones.• Tiempo de respuesta a solicitudes.

Fuente: González, Daniela (2012)

Factibilidad de la propuesta

La presente propuesta se considera factible debido a que las empresas del sector construcción inmobiliaria del Municipio Girardot cuentan con los siguientes recursos:

Recursos técnicos

Se cuenta con todas las herramientas necesarias para su implementación, dado que las empresas del sector construcción inmobiliaria disponen de los equipos básicos, como computadores, servidores, sistemas operativos, sistemas de administración y contabilidad, entre otros, para registrar sus operaciones facilitando su control.

Recursos humanos

La presente propuesta tiene toda la receptividad por parte del personal de las empresas, ya que se tomó en cuenta su opinión para la elaboración de la misma. En todo caso, las distintas gerencias generales de las empresas, así como los gerentes de las divisiones de obra y comercialización serán los encargados de ejecutar los lineamientos estratégicos propuestos, por lo que escogerán y le darán prioridad a los que ellos consideren más convenientes, independientemente de que todos ellos conduzcan al logro de los objetivos planteados.

Recursos financieros y materiales

Esta propuesta no requiere de una erogación significativa de dinero para su implementación, dado que los gastos en los que debiera incurrirse son

recurrentes en las empresas. Asimismo, las empresas del sector construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua requieren en los actuales momentos de los lineamientos estratégicos aquí propuestos que la conduzcan a mejorar su gestión desde las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por lo tanto, estos lineamientos estratégicos se consideran de fácil implementación y para su ejecución no se incurrirá en gastos más de allá de los necesarios y normales.

Administración de la propuesta

La administración de la propuesta comprende los siguientes aspectos: ejecución, control, evaluación y retroinformación. La ejecución o implementación de la presente propuesta es una decisión de los integrantes de las directivas y/o socios de las empresas del sector construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las mismas.

Asimismo, el control de la propuesta, consistirá en la comparación y medición de los resultados obtenidos, mediante la aplicación de los lineamientos estratégicos contra los planificados, para de esta manera elaborar un análisis de variaciones que tendría como finalidad corregir y mejorar las disfunciones que se presenten.

Igualmente, será responsabilidad de los gerentes de las distintas empresas la evaluación y retroinformación de la propuesta. La evaluación consistirá en medir y verificar la pertinencia, eficacia y eficiencia de los lineamientos estratégicos ejecutados para mejorar la gestión. Por último, la retroinformación residirá en informar los resultados obtenidos en la ejecución de los lineamientos implementados.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos específicos planteados por la presente investigación y los resultados obtenidos, luego de aplicar el instrumento y, analizarlo, la autora obtuvo la información necesaria para diagnosticar la situación actual de las empresas del sector construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua, concluyendo lo siguiente:

1. Las empresas del sector construcción inmobiliaria tienen fallas en el proceso de administración financiera, ya que las mismas tienen debilidades en la planeación, ejecución y control financiero, esto debido a que no realizan el presupuesto maestro para el logro de los objetivos sino que trabajan en base a proyectos de obra y no miden el desempeño alcanzado y su eficiencia a través de indicadores de gestión.
2. También, se detectó que los estados financieros y los índices financieros son utilizados sólo para fines específicos como por ejemplo la finalización del ejercicio contable, declaración fiscal de rentas, solicitud de préstamos bancarios, entre otros, y no, como punto de partida para la planeación financiera y el consecuente logro de los objetivos planteados.

3. Mediante el diagnóstico realizado, se evidencia que las empresas del sector construcción inmobiliaria cuentan con un capital de trabajo adecuado para cubrir sus operaciones a corto plazo, debido a las características del sector ya que las mismas se planifican por proyectos de obra y a medida que avanzan, los clientes cancelan sus deudas con las empresas.
4. La gerencia de obras de las empresas del sector construcción inmobiliaria, no están midiendo la eficiencia en la ejecución de sus proyectos a través de indicadores de gestión debido al desconocimiento que poseen de estos. Asimismo, no comparan los costos reales con los estimados principalmente por fallas en el seguimiento de los registros de la contabilidad.
5. También, se detectó que la gerencia de obras de las empresas estudiadas, no evalúan los riesgos operativos por lo que no establecen estrategias para enfrentarlos, generando dificultad en el logro de los objetivos para el área de operaciones.
6. Además, las empresas constructoras no ejecutan las obras en los tiempos determinados, esencialmente por paralizaciones no programadas debido a retraso en pagos, problemas sindicales, regulaciones y escasez de material, entre otros. Las empresas del sector en el afán de tener el material disponible para los distintos proyectos de obra mantienen en inventario la mayor cantidad de materiales posible lo que ocasiona gastos de almacenamiento.
7. Por medio del diagnóstico realizado, se detectó que la gerencia de comercialización de las empresas del sector construcción inmobiliaria, no

están estableciendo volúmenes de ventas, ya que las mismas lo determinan por la cantidad de proyectos de obras iniciados. Asimismo, se pudo constatar que estas empresas mantienen relación constante con el cliente y, a su vez se evidenció que el contrato de preventa sigue siendo utilizado para la gestión de ventas.

Acorde con el objetivo específico 2 de analizar los elementos claves para del Cuadro de Mando Integral en las empresas del sector construcción inmobiliaria ubicadas en el Municipio Girardot del estado Aragua, la autora concluyó lo siguiente:

1. Las empresas del sector construcción inmobiliaria, aunque definen su visión y misión, no establecen estrategias para alcanzarlas, debido principalmente a que no crean objetivos a todos los niveles de la organización y no hay compromiso ni identificación por parte de todos los empleados para cumplir estas metas de alto nivel.
2. Asimismo, se identificó que las empresas del sector construcción inmobiliaria no están diversificando sus ingresos a través de la expansión de la oferta de servicios, ni están agregando mayor valor añadido a sus servicios, ni están invirtiendo para expandirse en el mercado, debido a las características del mercado de baja oferta y alta demanda y a la incertidumbre que tienen los administradores de estas empresas en materia legal, lo que concuerda con la contracción general que ha sufrido el sector en los últimos años.
3. Igualmente, se puede decir que las empresas del sector estudiado, no establecen estrategias de mantenimiento de precios, su operatividad y rentabilidad se ve afectada por la inflación, dificultando así, su planeación

financiera y las mismas no están midiendo la eficiencia en la utilización de los activos debido a la falta de aplicación de indicadores de gestión.

4. Las empresas del sector construcción inmobiliaria no conocen su cuota de mercado, principalmente por falta de estadísticas confiables dentro del mismo sector, asociaciones, gremios y entes gubernamentales, por lo que se dificulta la planificación a largo plazo. También, se detectó que las empresas no están midiendo la satisfacción del cliente para implementar mejoras en la oferta de servicios.
5. Es importante destacar que las empresas del sector no están aplicando la cadena de valor a sus procesos internos, debido al desconocimiento que poseen de este tipo de modelos. Igualmente, las empresas no están utilizando indicadores de tiempo, calidad y costo, esencialmente por las condiciones del mercado donde operan, alta demanda que no es satisfecha por la oferta, lo que origina baja competencia entre estas empresas.
6. Las empresas del sector construcción inmobiliaria, no tienen sistemas de capacitación profesional continuos, esto trae como consecuencia que los empleados no puedan establecer mejoras a los procesos internos, dificultando así el logro de los objetivos.
7. Finalmente, las empresas del sector estudiado, no poseen entrenamiento para el uso de la infraestructura tecnológica, lo que hace de ésta, ser menos eficiente. También, se constató que los directivos de las empresas del sector construcción inmobiliaria, no están motivando a lo suficiente a sus empleados para tomar decisiones y actuar conforme a sus criterios

profesionales, debido a la rigidez de sus estructuras organizacionales y a lo centralizada de su toma de decisiones.

Recomendaciones

En atención a los hallazgos encontrados luego de aplicar el instrumento de recolección de datos y elaborar las conclusiones de la investigación, la autora estableció las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda fortalecer el proceso de planificación financiera, a través de la elaboración del presupuesto maestro de acuerdo con los objetivos planteados por la organización, teniendo como punto de partida la revisión constante de los estados financieros.
2. Establecer un mayor control financiero de las empresas, utilizando indicadores de gestión, analizando el desempeño alcanzado por la administración y comparándolo con las metas organizacionales en esta materia, para así implantar los correctivos necesarios.
3. Se sugiere construir indicadores de gestión para medir la eficiencia de la empresa en cuanto a la ejecución de proyectos de obra.
4. Mejorar la confiabilidad de los registros de la contabilidad, estableciendo normas y procedimientos contables, de manera que se pueda comparar los costos estimados vs costos reales, teniendo una seguridad razonable.
5. Analizar constantemente los riesgos operativos que enfrentan las empresas de este sector, para así establecer estrategias para minimizarlos.

6. Utilizar herramientas como el diagrama de Gantt, entre otros, para planificar los avances de obras, tomando en cuenta las paralizaciones que puedan sufrir, para de esta manera tener un cronograma más ajustado a la realidad y no incumplir con los clientes.
7. Realizar alianzas con otras empresas del sector construcción para proveerse entre sí de materiales e insumos, como arena, cemento, hierro, acero, entre otros, en caso de escasez de los mismos.
8. Se recomienda a las empresas del sector construcción inmobiliaria elaborar un estudio de mercado para conocer su cuota y establecer su volumen de ventas.
9. Establecer estrategias de motivación para que los empleados se comprometan e identifiquen con los objetivos estratégicos de la organización.
10. Se sugiere elaborar estrategias financieras que permitan disminuir los efectos negativos de la inflación y medir la eficiencia en la utilización de los activos de la empresa a través de indicadores de gestión.
11. Crear un sistema de capacitación y entrenamiento continuo para los empleados de las empresas del sector, para que los mismos puedan establecer mejoras a los procesos internos de las organizaciones.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. 5ta Edición. Venezuela.
- Banco Central de Venezuela (2012). **Informe a la Asamblea Nacional Sobre los Resultados Económicos 2011**. Documento en línea. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Publicaciones/informeasamblea2011.pdf>. Consulta: 2012, Junio 16.
- Banco Central de Venezuela (2012). **Indicadores: Cifras del BCV. Información Estadística**. Documento en línea. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>. Consulta: 2012, Junio 12.
- Banco Central de Venezuela (2009). **Informe Económico 2008**. Documento en línea. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Publicaciones/infoeco2008.pdf>. Consulta: 2009, Diciembre 05.
- Bavaresco, Aura Marina (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Editorial Universidad del Zulia. Quinta Edición. Maracaibo.
- BBVA (2011). **Situación Inmobiliaria en Argentina**. Documento en línea. http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1106_SitInmobiliaria_Argentina_2011_tcm346-261347.pdf?ts=1062012. Consulta: 2012, Junio 08.
- BBVA (2011). **Situación Inmobiliaria en Chile**. Documento en línea. Disponible: http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/Situacion_inmobiliaria_Chile_julio11_e_tcm346-262831.pdf?ts=862012. Consulta: 2012, Junio 09.
- BBVA (2011). **Situación Inmobiliaria en Colombia**. Documento en línea. Disponible: http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1106_SitInmobiliariaColombia_tcm346-261416.pdf?ts=1062012. Consulta: 2012, Junio 10.
- Borrel, Francis (2008). Planificación estratégica. Documento en línea. Disponible: <http://www.bci.cl/medios/2012/empresarios/pdf/CAP2II.pdf>. Consulta: 2012, Julio 20.

Burbano, Jorge (1995). **Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos.** Editorial McGraw Hill Interamericana. Santafé de Bogotá, Colombia.

Cámara Inmobiliaria de Carabobo (2010). **Glosario de Términos.** Documento en línea. Disponible: <http://www.camincar.org.ve/cm/glosario-de-terminos-basicos/>. Consulta: 2012, Octubre 15.

CIDOC (2011). **Estado actual de la vivienda en México 2011.** Documento en línea. Disponible: <http://www.ahm.org.mx/docs/asociados/SHF/EAVM2011.pdf>. Consulta: 2012, Junio, 07.

Chiavenato, Adalberto (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, Adalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Constitución de La República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.860.** Diciembre 30, 1999. Caracas.

Código Civil Venezolano, (1982). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 2990.** Julio 26, 1982. Caracas.

Código de Comercio, (1955). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475.** Julio 26, 1955. Caracas.

Duran, José (2006). **El Análisis de Riesgo Operativo.** Documento en línea. Disponible: www.da.com.ve/download.php?id=ART01. Consulta: Mayo 15, 2010.

Enciclopedia Salvat Diccionario (2000). **Tomos 1 al 12.** Editores Salvat. Barcelona, España.

Eroski Consumer (2012). **Los visados para construir viviendas registraron un nuevo mínimo histórico en 2011.** Artículo en línea: <http://www.consumer.es/web/es/vivienda/2012/03/02/207827.php> Consulta: 2012, Junio, 06.

Euroresidentes (s.f.). **Diccionario de Economía y Empresa.** Documento en línea. Disponible: http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/

diccionario_de_empresa/finanzas/r/riesgo-financiero.htm. Consulta:
Marzo 15, 2010.

Fleitman, Jack (s.f.). **¿Qué es la Visión Empresarial?** Documento en línea.
Disponible: <http://www.webscolar.com/que-es-la-vision-empresarial>.
Consulta: 2010, Abril 12.

Francés, Antonio (2001). **Estrategia para la Empresa en América Latina**.
Editorial IESA. Caracas.

García, Ramón (1991). **Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado**. Editorial
Larousse. Buenos Aires.

Gitman, Lawrence (1990). **Principios de Administración Financiera**.
Editorial Harla. México.

Gómez, Carlos (1996). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo.
Caracas, Venezuela.

Gómez, Hector (2009). **Déficit de vivienda coloca a Maracay entre las
ciudades más caras del país**. Artículo en línea. Disponible:
[http://www.apiur.org/inmuebles/hemeroteca/mercado/deficit-de-vivienda-
coloca-a-maracay-entre-las-ciudades-mas-caras-del-pais.html](http://www.apiur.org/inmuebles/hemeroteca/mercado/deficit-de-vivienda-coloca-a-maracay-entre-las-ciudades-mas-caras-del-pais.html).
Consulta: 2012 Junio 17.

Gómez, Roberto (1999). **Evolución Económica y Dimensión de la
Empresa Constructora. El Caso Español**. Tesis Doctoral. Universidad
de Málaga, España.

Hernández, Iliana (2013). **Partidos buscan solución al déficit de 215 mil
viviendas en Aragua**. Artículo en línea. Disponible:
[http://www.elsiglo.com.ve/mobile/w2g_modules.php?name=News&sid=
52991](http://www.elsiglo.com.ve/mobile/w2g_modules.php?name=News&sid=52991). Consulta: 2013 Agosto 15.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1998).
Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. (2ª ed.)
México.

Hernández, Kimberley (2010). **Diseño de lineamientos estratégicos para la
optimización a nivel Gerencial. La Gestión de mantenimiento de las
Empresas del Estado Carabobo**. Tesis de Magíster. Universidad de
Carabobo, Valencia.

- Hernández, Ramón y Navarrete, Luis (2001). **El Manual de Estilos**. Editorial El Nacional Colección Quirón.
- Hernández, Nelson (2003). **Sistema de Indicadores de Gestión para la evaluación de la Gerencia de las Empresas del Sector Construcción en el Estado Carabobo**. Tesis de Magíster. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Jiménez, Juan Francisco (2011). **La Construcción en Venezuela**. Documento en línea. Disponible: [http://www.acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/material_CR_tecnicas/ingenieria/\(2011.06.21\)_JIMENEZ_Construccion_en_Venezuela.pdf](http://www.acading.org.ve/info/comunicacion/pubdocs/material_CR_tecnicas/ingenieria/(2011.06.21)_JIMENEZ_Construccion_en_Venezuela.pdf). Consulta: 2012, Junio14.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2000). **Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000. 2da edición. España.
- Koontz Harold y O'Donnell, Cyril, (1994). **Administración**. Editorial McGraw Hill. México.
- Koontz, Harold y Weihrich Heinz (1990). **Elementos de Administración**. Editorial Mc Graw hill. México.
- Lamodak, Vela (2004). **El Score Card como sistema de Gestión Estratégico para el mejoramiento de la eficiencia en la toma de decisiones que hace más competitiva a la Pequeña y Mediana empresa de la zona norte de Valencia Estado Carabobo**. Tesis de Magíster. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Levy, Fernando (2011). **2011: ¿Se acabo la crisis del sector inmobiliario?** Artículo en línea. Disponible: <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article1853-2011-se-acabo-la-crisis-del-sector-inmobiliario.html> Consulta: 2012, Junio, 06.
- Ley Orgánica de Ordenación Urbanística (1987). **Gaceta Oficial N° 33.868**. Diciembre 16, 1987. Caracas.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). **Gaceta Oficial N° 38.236**. Julio 26, 2005. Caracas.
- Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (2008). **Gaceta Oficial Extraordinaria 5889, Decreto N° 6072 con Rango, Valor y Fuerza de Ley**. Julio 31, 2008. Caracas.

- Martínez, Juan Carlos (2004) **Modelo de Indicadores de Gestión basado en los Lineamientos del Cuadro de Mando Integral para las sucursales de Plumrose Latinoamericana, c.a, en Venezuela.** Tesis de Magíster. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Méndez, Carlos (1995). **Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.** Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Morales, Linda (2009). **Estrategia gerencial basada en el modelo delta que mejore la calidad del servicio de las pymis del estado carabobo, bajo una concepción del cuadro de mando integral.** Tesis de Magíster. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Parella, Santa y Martins, Filiberto (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Editorial de la Universidad Pedagógica experimental Libertador. 1ª Edición. Caracas.
- Peraza, Suzan (2010). **Estrategias competitivas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral para las Empresas Comercializadoras de partes Automotrices ubicadas en el Estado Cojedes.** Tesis de Magíster. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Pereira, Jorge (2005). **Cuadro de Mando Integral, CMI.** Artículo en línea. Disponible: http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm. Consulta: 2012, Julio 20.
- Revista Económica de Venezuela (2012). **LAS CIFRAS NEGRAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.** Artículo en línea. Disponible: <http://revistaeconomicadevenezuela.blogspot.com/2012/02/las-cifras-negras-del-sector.html>. Consulta: 2012, Junio 13.
- Rodríguez, M. (1997). **Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias.** Ediciones FEDEUPEL. Caracas.
- Romero, Alonso y Echeverría, Ana (2010). **INSPECCIÓN DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRAS CIVILES. CONTROL DE OBRAS DE CONCRETO.** Documento en línea. Disponible: <http://www.fau.ucv.ve/documentos/fundafauucv/INSPECCIONDEOBRASCIVILESENERO2010.pdf>. Consulta: 2012, Febrero 01.
- Sabino, Carlos (2002). **EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.** Editorial PANAPO. Caracas.

- Sallenave, Jean Paul (1991). **La Planificación Estratégica**. Editorial Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Sánchez, Álvaro (2005). **Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)**. Tesis Doctoral. Freie Universität, Berlín.
- Sánchez, Inocencio (2006). **Razones o Índices Financieros**. Documento en línea. Disponible: http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf. Valencia.
- Serna Gómez, Humberto (2007). **Gerencia Estratégica**. Editorial Panamericana. Novena Edición. Colombia.
- Stoner, James, Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Tamayo, Mario (2007). **El proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa Noriega. 4ta Edición. México.
- Terry, George y Franklin Stephen (1994). **Principios de Administración**. Editorial Continental. Mexico D. F.
- Universidad de Carabobo (2004). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**. Bárbula.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Ediciones UPEL. Caracas.
- Van Horne, James y Wachowics, John (1994). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Pearson Prentice Hall, Caracas.
- Venegas, Salvador (2001). **Planificación Estratégica**. Documento en línea. Disponible: <http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte001.htm>. Consulta: 2010, Mayo 20.
- Weston, Fred y Brigham, Eugene (2001). **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Weston, Fred y Copeland, Thomas (1994). **Manual de Administración Financiera**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2012). **Coste**. Artículo en línea. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coste>. Consulta: 2012, Junio 20.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2012). **Inventario**. Artículo en línea. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inventario> . Consulta: 2012, Junio 20.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2012). **Presupuesto**. Artículo en línea. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>. Consulta: 2012, Junio 22.

Wikipedia, La Enciclopedia Libre (2012). **Rentabilidad**. Artículo en línea. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad>. Consulta: 2012, Junio 23.

ANEXOS

ANEXO A
Instrumentos de Recolección de Datos



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

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR
DE LA CONSTRUCCIÓN INMOBILIARIA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL
ESTADO ARAGUA**

Autora:
González, Daniela

La Morita, Enero de 2013

Instrucciones para Responder el Cuestionario:

A continuación se le presentan una serie de enunciados, marque con una X según su grado de acuerdo con los mismos. Donde la escala de estimación es la siguiente:

- (S) Siempre
- (CS) Casi Siempre
- (AV) Algunas veces
- (PV) Muy pocas veces
- (N) Nunca

Cuestionario

Nº	Enunciado	S	CS	AV	PV	N
1	La empresa utiliza los estados financieros como una herramienta de gestión financiera.					
2	La gerencia general mide el desempeño alcanzado en el área financiera a través de indicadores de gestión.					
3	El presupuesto maestro de la organización se elabora dentro de las normas de la compañía para el cumplimiento de los objetivos propuestos.					
4	El capital de trabajo de la empresa es suficiente para realizar sus operaciones a corto plazo.					
5	La empresa utiliza la rentabilidad como medida de eficiencia.					
6	El desempeño de los contratistas de la empresa se mide periódicamente a través de valuaciones de obra.					
7	Los trabajadores y contratistas cumplen con las normas de seguridad mínimas establecidas por la ley.					
8	La Ejecución de Obras de la empresa es medida por indicadores de gestión.					

9	La empresa compara el presupuesto de costo de obra estimado vs el ejecutado.					
10	Las obras de construcción de la empresa se ejecutan en el tiempo establecido.					
11	La empresa mantiene en inventario materiales de construcción previendo escasez de los mismos.					
12	La empresa evalúa los riesgos de operación y establece estrategias para minimizarlos					
13	El desempeño de las ventas es medido por la gerencia de comercialización					
14	La empresa posee un mecanismo de comunicación con el cliente					
15	La empresa utiliza los contratos de preventas para la gestión de la comercialización.					
16	La empresa define su misión y visión a largo plazo así como las estrategias para alcanzarla					
17	La empresa define objetivos y metas estratégicas a todos los niveles de la organización					
18	La empresa mide su crecimiento a través de su volumen de ventas					
19	La empresa ha diversificado su oferta de servicios de construcción					
20	La empresa establece estrategias para el mantenimiento de precios competitivos en el mercado					
21	La empresa formula estrategias de inversión para expandirse en el mercado					
22	La empresa mide su eficiencia en la utilización de los activos fijos y el retorno de su inversión					
23	La Inflación afecta la operatividad y rentabilidad de la empresa					
24	La empresa conoce su participación en el mercado en sus expectativas de expansión					
25	La empresa establece mejoras en la calidad de sus servicios en base a las quejas obtenidas por clientes					
26	El incremento de la productividad es evaluado por la empresa a través de la ejecución de proyectos					
27	La empresa logra sus objetivos operacionales a través de la aplicación de la cadena de valor					

28	La empresa utiliza indicadores de tiempo, calidad y costo para el mejoramiento continuo de sus procesos internos					
29	Las sugerencias para el mejoramiento de los procesos internos de la empresa provienen en su mayoría de los empleados					
30	La empresa posee un sistema de capacitación profesional para sus empleados					
31	Los sistemas de información que utiliza la empresa agilizan la toma de decisiones					
32	La empresa motiva a sus empleados para el mejoramiento del desempeño laboral					



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

Registro de Observación Documental

Instrucciones: Anotar en el presente registro de Observación Documental los hechos y situaciones más importantes relacionadas con el planteamiento del problema, los objetivos, variables e indicadores.

Hechos y/o Situaciones Observadas

ANEXO B
Validación del Instrumento de Recolección de Datos

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

Estimado Profesor (a):

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de someter a su consideración un Instrumento tipo Escala Likert cuyo objeto es recabar información para la realización de un trabajo de investigación requisito exigido por la Universidad de Carabobo para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas.

El trabajo se titula de la siguiente manera: Lineamientos Estratégicos desde la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral para las empresas del sector de la construcción inmobiliaria del Municipio Girardot del Estado Aragua.

A tal efecto agradezco a usted la evaluación del referido instrumento siguiendo las instrucciones del formato anexo y la colaboración que pueda dispensar en el mejoramiento de la presentación y contenidos de los diferentes ítems redactados en el mismo.

Agradeciendo por anticipado su cooperación, me despido de usted;

Atentamente;

Lic. Daniela L. González H.
C.I. V-17.197.915

Ítems	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													

Nombre del Evaluador: _____
Cédula de Identidad N°: _____ Fecha: _____

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, _____, titular de la cédula de identidad N° _____, hago constar que el instrumento para la recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado Lineamientos Estratégicos desde la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral orientados a la mejora de la gestión en las Empresas del Sector de la Construcción Inmobiliaria del Municipio Girardot del estado Aragua, elaborado por la ciudadana Daniela Lisett González Hernández, titular de la cédula de identidad N° 17.197.915, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas; reúne todas las condiciones de aceptación en cuanto a la relación entre el contenido, objetivos y aspectos metodológicos.

Constancia que se expide a petición del interesado en la ciudad de Maracay, a los _____, días del mes de _____, del año dos mil doce.

ANEXO C

Constancia de Validación de Expertos

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Amalia González, titular de la cédula de identidad N° 3.747.930, hago constar que el instrumento para la recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado Plan Estratégico para el Sector de la Construcción Inmobiliaria bajo la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral, elaborado por la ciudadana Daniela Lisett González Hernández, titular de la cédula de identidad N° 17.197.915, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas; reúne todas las condiciones de aceptación en cuanto a la relación entre el contenido, objetivos y aspectos metodológicos.

Constancia que se expide a petición del interesado en la ciudad de Maracay, a los Diez y Nueve días del mes de Agosto, del año dos mil once.

Amalia González
3.747.930

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Carol del Valle Omgña, titular de la cédula de identidad N° 3.841.118, hago constar que el instrumento para la recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado Lineamientos Estratégicos desde la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral para las Empresas del Sector de la Construcción Inmobiliaria del Municipio Girardot del Estado Aragua, elaborado por la ciudadana Daniela Lisett González Hernández, titular de la cédula de identidad N° 17.197.915, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas; reúne todas las condiciones de aceptación en cuanto a la relación entre el contenido, objetivos y aspectos metodológicos.

Constancia que se expide a petición del interesado en la ciudad de Maracay, a los 4 días del mes de Diciembre, del año dos mil doce.


C.I. 3.841.118

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Rosenday Blanco, titular de la cédula de identidad N° 10.459.041, hago constar que el instrumento para la recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado Plan Estratégico para el Sector de la Construcción Inmobiliaria bajo la Perspectiva del Cuadro de Mando Integral, elaborado por la ciudadana Daniela Lisett González Hernández, titular de la cédula de identidad N° 17.197.915, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas; reúne todas las condiciones de aceptación en cuanto a la relación entre el contenido, objetivos y aspectos metodológicos.

Constancia que se expide a petición del interesado en la ciudad de Maracay, a los SEPTEN DÍAS, días del mes de AGOSTO, del año dos mil once.



ANEXO D
Cálculo de Confiabilidad

Método Coeficiente Alfa de Cronbach

Cálculo del Coeficiente

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

k = Es el número de ítems

$\sum S_{iS}^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 = Varianza de la suma de los ítems

α = coeficiente de alfa de Cronbach

Procedimiento

Paso 1: Calcular las varianzas de cada uno de los ítems

Paso 2: Calcular la sumatoria de varianzas de los ítems

Paso 3: Calcular la varianza de la suma de los ítems

Items	Varianza de los Items
1	0.35
2	0.41
3	0.29
4	0.21
5	0.74
6	0.31
7	0.71
8	0.64
9	0.54
10	0.78
11	0.69
12	0.41
13	0.38
14	0.64
15	0.07
16	0.27
17	0.21
18	0.27
19	0.55
20	0.54
21	0.46
22	0.92
23	0.50
24	0.26
25	0.24
26	0.40
27	0.12
28	0.21
29	0.35
30	0.24
31	0.17
32	0.60
$\sum s_T^2$	13.49
s_T^2	139.35

Paso 4: Calcular el coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{32}{32-1} \left[1 - \frac{13.49}{139.35} \right] = 0.9323$$

ANEXO E
Evaluación del Instrumento

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

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: marque con una equis (x) en cada ítems de su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa

Criterio de valoración ítems:

O = Óptimo B = Bueno R = Regular D = Deficiente

Ítems	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	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	✓				✓				✓				

Ítems	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
20			✓				✓				✓		Revisor, orientador
21	✓				✓				✓				
22	✓				✓				✓				
23	✓				✓				✓				
24	✓				✓				✓				
25	✓				✓				✓				
26	✓				✓				✓				
27	✓				✓				✓				
28		✓				✓				✓			
29		✓				✓				✓			
30				✓								✓	Revisor de acuerdo al proveedor.
31	✓				✓				✓				
32	✓				✓				✓				

Nombre del Evaluador: ROSEMARY BILLO PACHECO (NAC GERENCIA ADMINISTRATIVA)

Cédula de Identidad N°: 10.459.041 Fecha: 21-08-11

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

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: marque con una equis (x) en cada ítems de su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa

Criterio de valoración ítems:

O = Óptimo B = Bueno R = Regular D = Deficiente

Ítems	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	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	✓				✓				✓				

Ítems	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
20	✓				✓				✓				
21	✓				✓				✓				
22	✓				✓				✓				
23	✓				✓				✓				
24	✓				✓				✓				
25	✓				✓				✓				
26	✓				✓				✓				
27	✓				✓				✓				
28	✓				✓				✓				
29	✓				✓				✓				
30	✓				✓				✓				
31	✓				✓				✓				
32	✓				✓				✓				

Nombre del Evaluador: Amalia González
Cédula de Identidad N°: 3.747.130.- Fecha: 19/08/11.
metodólogo y Asesor metodológico
Amalia

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

EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: marque con una equis (x) en cada ítems de su criterio de valoración, con la finalidad de obtener una observación clara y precisa

Criterio de valoración ítems:

O = Óptimo B = Bueno R = Regular D = Deficiente

Ítems	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
1	x				x				x				
2	x				x				x				
3	x				x				x				
4	x				x				x				
5	x				x				x				
6	x				x				x				
7	x				x				x				
8	x				x				x				
9	x				x				x				
10	x				x				x				
11	x				x				x				
12	x				x				x				
13	x				x				x				
14		x				x				x			
15	x				x				x				
16	x				x				x				
17	x				x				x				
18	x				x				x				
19	x				x				x				

Items	Presentación				Pertinencia				Congruencia				Observaciones
	O	B	R	D	O	B	R	D	O	B	R	D	
20	X				X				X				
21	X				X				X				
22	X				X				X				
23	X				X				X				
24	X				X				X				
25		X				X				X			
26	X				X				X				
27	X				X				X				
28	X				X				X				
29	X				X				X				
30	X				X				X				
31	X				X				X				
32	X				X				X				

Nombre del Evaluador: Carol del Valle Omana

Cédula de Identidad N°: 3.841.118 Fecha: 4/12/2012