



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERAS PARA LA  
OBTENCIÓN DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ.  
CASO ESTUDIO FORD MOTOR DE VENEZUELA.**

Línea de Investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial  
Venezolano.

**Autor:** Lucien Pinto  
CI: 12.994.468

Bárbula, Diciembre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERAS PARA LA  
OBTENCIÓN DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ.  
CASO ESTUDIO FORD MOTOR DE VENEZUELA.**

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, según normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

**Autor:** Lucien Pinto

CI: 12.994.468

Bárbula, Diciembre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERAS PARA  
LA OBTENCIÓN DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ.  
CASO ESTUDIO FORD MOTOR DE VENEZUELA.**

Tutor: Wilfredo Camacaro Tovar

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas  
Por: Wilfredo Camacaro Tovar  
C.I. 3.869.147

Bárbula, Diciembre 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 MENCIÓN FINANZAS  
 CAMPUS BÁRBULA

POSTGRADO **FACES**

ES UN INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTION FINANCIERA PARA LA OBTENCION DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO ESTUDIO: FORD MOTOR DE VENEZUELA”**, presentado por el ciudadano: **Lcdo. PINTO A. LUCIEN A.**, titular de la Cédula de Identidad No. **V-12.994.468**, para optar al título de: **Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas**, consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre y Apellido	Cédula	Firma
<u>Yamile de Smith</u>	<u>9547343</u>	<u>Yamile de Smith</u>
<u>Juan Guisbert</u>	<u>12902836</u>	<u>Juan Guisbert</u>
<u>WILFREDO CANAGAR TOVAR</u>	<u>3869.147</u>	<u>W. Canagar Tovar</u>

A los 28 días del mes de MAYO de 2018

## DEDICATORIA

A mis hijos, Jorge, Mathias y Amia por llenarme de infinita inspiración!!

A mi esposa por embriagarme de su amor y dedicación.

A mi madre y hermanas por su soporte y alegría.

A mi padre...

## **AGRADECIMIENTO**

A Ford Motor de Venezuela por ser la base de mi investigación.

A mi Tutor y Amigo, Wilfredo Camacaro, por su dedicación y extraordinario soporte en el desarrollo de la investigación.

A la Sra. Elsy por su guía y soporte.

A la Profesora Mairy del Valle Cejas por su guía y soporte.

A dios por llenarme de fé y esperanza.

**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERAS PARA LA  
OBTENCIÓN DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ.  
CASO ESTUDIO FORD MOTOR DE VENEZUELA.**

**Autor:** Lucien Pinto  
**Tutor:** Wilfredo Camacaro Tovar  
**Fecha:** Diciembre 2017

**RESUMEN**

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela. Metodológicamente se enmarco como una investigación modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva, con soporte bibliográfico y documental. La población estuvo conformada doscientos veinte y cinco (225) empleados que laboran en la empresa en estudio. La muestra por su parte, de tipo no probabilístico, de carácter intencional, conformada por 65 empleados que representan el 29% de la población según criterio de los directivos por ser los que inciden directamente en el funcionamiento de la empresa. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, validado por el juicio de expertos y el cálculo de la confiabilidad se realizó por el método del coeficiente de alpha de Crombach, dando como resultado 0,99, por lo cual se considera muy alta confiabilidad. Los resultados obtenidos en este estudio indican que la empresa requiere de estrategias control de gestión financieras para la obtención de divisas, por otra parte, la empresa debe recurrir al limitado portafolio de productos de la banca local, considerando en este caso, la mezcla de fuentes de financiamiento, siendo la mayor proporción de financiamiento el crédito de corto y mediano plazo en el caso estudio. Se recomendó, implementar la presente propuesta para enfrentar el control cambiario y sus riesgos potenciales a las empresas del sector automotriz bajo estudio.

**Palabras Claves:** Estrategias de control de gestión financieras, obtención de divisas, empresas del sector automotriz, control cambiario.

# STRATEGIES FOR CONTROL OF FINANCIAL MANAGEMENT FOR THE OBTAINING OF CURRENCIES, IN VENEZUELAN COMPANIES OF THE AUTOMOTIVE SECTOR. CASE STUDY FORD MOTOR DE VENEZUELA

Author: Lucien Pinto  
Tutor: Wilfredo Camacaro Tovar  
Date: December 2017

## SUMMARY

The present investigation was carried out with the objective of designing financial management control strategies to obtain foreign currency in the Venezuelan companies of the automotive sector. Case study Ford Motor of Venezuela. Methodologically, it is framed as a feasible project modality research, supported by a descriptive field research, with bibliographic and documentary support. The population was made up of two hundred twenty-five (225) employees who work in the company under study. The sample, on the other hand, is of a non-probabilistic nature, of an intentional nature, made up of 65 employees representing 29% of the population according to the criteria of the managers, as they are those that directly affect the operation of the company. The survey was used as a data collection technique and as an instrument the questionnaire, validated by expert judgment and the calculation of reliability, was performed by the Crombach alpha coefficient method, resulting in 0.99, which is why It is considered very high reliability. The results obtained in this study indicate that the company requires financial management control strategies to obtain foreign currency, on the other hand, the company must resort to the limited portfolio of local banking products, considering in this case, the mix of sources of financing, with the largest proportion of financing being the short and medium term credit in the case study. It was recommended, implement the present proposal to face the exchange control and its potential risks to the companies of the automotive sector under study.

**Key words:** Financial management control strategies, obtaining foreign exchange, companies in the automotive sector, exchange control.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Resumen en español.....	vii
Resumen en inglés.....	viii
Índice General.....	ix
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de figuras.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>9</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>9</b>
Planteamiento del problema.....	9
Formulación del Problema.....	22
Objetivos de la Investigación.....	23
Justificación de la Investigación.....	24
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>28</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>28</b>
Antecedentes de la Investigación.....	28
Bases Teóricas.....	35
Bases Legales.....	58
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>61</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>61</b>
Tipo de Investigación.....	61
Modalidad de Investigación.....	62
Nivel de Investigación.....	63
Método de Investigación.....	64
Población y Muestra.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	69
Técnicas de Análisis de la Información.....	71
Sistema de Variables.....	72
Procedimiento de la Investigación.....	75
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>76</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>76</b>
Análisis de Resultados.....	76
Conclusiones del diagnóstico.....	106
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>113</b>
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>113</b>
Presentación de la Propuesta.....	113

Justificación de la Propuesta.....	115
Fundamentación de la Propuesta.....	115
Estructura de la Propuesta.....	116
Objetivos de la Propuesta.....	117
Objetivo General.....	117
Objetivos Específicos.....	117
Desarrollo de la propuesta.....	117
Factibilidad de la Propuesta.....	125
Administración de la Propuesta.....	128
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>129</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>129</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	<b>131</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>135</b>
<b>A Glosario De Términos</b> .....	<b>136</b>
<b>B Instrumento De Recolección De Datos</b> .....	<b>139</b>
<b>C Calculo del coeficiente de confiabilidad</b> .....	<b>148</b>
<b>D Acta de Discusión de Trabajo de Grado y Veredicto</b> .....	<b>152</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		Pág
1	Distribución de la Población.....	65
2	Distribución de la Muestra.....	66
3	Operacionalización de Variables.....	73
4	Capital de trabajo.....	76
5	Financiamiento corriente. ....	77
6	Fuentes bancarias o de otros entes.....	79
7	Mezcla optima de fuentes de financiamiento.....	80
8	Gestión del efectivo.....	81
9	Plan de inversión.....	82
10	Estructura financiera.....	83
11	Financiamiento de las empresas.....	84
12	Relación riesgo – rendimiento.....	85
13	Estrategia de retención de utilidades.....	87
14	Estrategia de reparto de utilidades.....	88
15	Forma de adjudicación de divisas por el Estado.....	89
16	Volumen de producción planificado.....	90
17	Volumen de ventas planificado.....	91
18	Forma de entrega de divisas.....	92
19	Políticas económicas.....	94
20	Políticas sociales. ....	95
21	Maximizan el desarrollo económico y social.....	96
22	Generación de empleos.....	97
23	Distribución de la renta y la riqueza generada. ....	98
24	Financiamiento de la producción.....	99
25	No provenga del estado. ....	100
26	Costos de Producción. ....	101
27	Mejorar las Condiciones laborales.....	102
28	Salario de los trabajadores.....	103
29	Impulso de nuevas tecnologías.....	104
30	Elevar los niveles de producción para generar ingresos de exportación.....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°		Pág
1	Capital de trabajo.....	77
2	Financiamiento corriente. ....	78
3	Fuentes bancarias o de otros entes.....	79
4	Mezcla optima de fuentes de financiamiento.....	80
5	Gestión del efectivo.....	81
6	Plan de inversión.....	82
7	Estructura financiera.....	83
8	Financiamiento de las empresas.....	84
9	Relación riesgo – rendimiento.....	86
10	Estrategia de retención de utilidades.....	87
11	Estrategia de reparto de utilidades.....	88
12	Forma de adjudicación de divisas por el Estado.....	89
13	Volumen de producción planificado.....	90
14	Volumen de ventas planificado.....	92
15	Forma de entrega de divisas.....	93
16	Políticas económicas.....	94
17	Políticas sociales. ....	95
18	Maximizan el desarrollo económico y social.....	96
19	Generación de empleos.....	97
20	Distribución de la renta y la riqueza generada. ....	98
21	Financiamiento de la producción.....	99
22	No provenga del estado. ....	100
23	Costos de Producción. ....	101
24	Mejorar las Condiciones laborales.....	102
25	Salario de los trabajadores.....	103
26	Impulso de nuevas tecnologías.....	105
27	Elevar los niveles de producción para generar ingresos de exportación.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N°</b>		<b>Pág.</b>
1.	Evolución reciente de la moderna teoría financiera.....	38

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones en general requieren de la aplicación de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos económicos así como los financieros. La aplicación efectiva de un sistema de información tanto financiero como administrativo promueve la eficacia del trabajo para alcanzar las metas además de los objetivos programados por sus directivos. Por ello, uno de los aspectos prioritarios a salvaguardar es el vinculado con el manejo de la gestión financiera, en cuanto a la función de inversión y la de financiamiento, que facilite tomar decisiones.

Por lo tanto, se ha utilizado el concepto de finanzas al estar relacionado directamente con el proceso mediante el cual, las instituciones, los mercados y todos los instrumentos correspondientes a la economía participan conjuntamente en la transferencia de dinero realizada entre las personas, las empresas y los gobiernos. Todo ello, porque la empresa en el caso de ser unidad de producción, necesita comprar, producir y vender. Para realizar las citadas actividades es necesaria la existencia del sistema o función financiera de la empresa que se convierte en el medio necesario para sustentar el sistema real. Así, la actividad empresarial incluye un proceso de bienes reales y otro de capital o flujos financieros.

En este sentido, la función financiera es un elemento clave en la gestión empresarial. Su adecuado conocimiento y desarrollo son fundamentales para la supervivencia financiera de la empresa, haciendo posible que se disponga de la liquidez adecuada, de la solvencia precisa y de las fuentes financieras que mejor se adapten al planteamiento estratégico de la empresa. Sólo así se puede crear valor para los propietarios. Cabe destacar que, el enfoque moderno de la función financiera considera las relaciones entre la

rentabilidad de los activos y el coste de su financiación.

Por otra parte, se considera a las finanzas como la técnica que orienta al gerente financiero a cómo manejar los activos para obtener fondos y maximizar el valor de la empresa, así como asignar recursos a través del tiempo, bajo condiciones de riesgo e incertidumbre y conocer un grupo de modelos cuantitativos que le permitan evaluar alternativas, adoptar decisiones y realizarlas.

En este sentido, es importante destacar que el manejo de estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, es relevante para las empresas venezolanas del sector automotriz, porque mediante los resultados que se obtienen, es posible tomar los correctivos si se detecta alguna desviación y a la vez visualizar las oportunidades de inversiones futuras.

Por tal razón, el objetivo de la investigación es diseñar estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela. Desde esta perspectiva, se presenta el desarrollo de esta investigación modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva, con soporte bibliográfico y documental.

Al respecto, este trabajo de investigación presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo I se exponen la situación problemática, el objetivo tanto general como los específicos, así como la justificación de la investigación.

Seguidamente en el Capítulo II, se señala una base de los

antecedentes vinculados a la presente investigación, asimismo un compendio de conocimientos teóricos que sustentaron el estudio, las bases legales, y la definición de términos.

En el Capítulo III, corresponde al marco metodológico donde se expresó la metodología empleada, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos, las técnicas que se utilizaron para el análisis de los datos, la operacionalización de las variables y las fases de la investigación.

El Capítulo IV: Se presentan el análisis de los resultados, comprende el análisis detallado de cada ítem, luego las conclusiones de la investigación. Capítulo V: La Propuesta, comprende el título de la propuesta, justificación, cuál es su fundamentación, la estructura de la propuesta que se realizó con base a las necesidades específicas del diseño de estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela, Factibilidad de la propuesta.

Finalmente se presentan las recomendaciones y las referencias bibliográficas, así como los anexos que sustentaron el desarrollo del trabajo.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En Venezuela, la industria automotriz, nace en el marco de la política de Industrialización por sustitución de importaciones (ISI) adoptada al final de la década de 1950 y principios de 1960, impulsada por la ideología desarrollista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),(1999), y cuyo objetivo era desarrollar la industria en los países de la periferia mediante el impulso de la producción nacional de bienes de consumo valiéndose de la protección arancelaria a las industrias localizadas a lo interno del país, el financiamiento estatal de actividades industriales de capital privado y una política cambiaria que permitiese abaratar la importación de bienes de capital.(Documento en línea)

Bajo esta modalidad, los capitales localizados en Venezuela, son receptores de una fracción de la renta petrolera que les permite compensar su baja escala productiva, los mayores costos de producción que se derivan de ésta y el empleo de tecnología menos avanzada.

Por otra parte, cabe acotar que desde el 2003, en Gaceta Oficial el Convenio Cambiario N° 3, se fija el tipo de cambio en 1.600 bolívares por dólar. A partir de ese año, en Venezuela se han vivido nueve ajustes en el control de cambio: el primero en el 2004, cuando se pasó del 1.60 a 1.92 bolívares por dólar, en el 2005 se ajustó a 2.15, según lo publicado en la Gaceta Oficial 38.138.

Posteriormente en el 2007 mediante la Providencia 081, publicada en la

Gaceta Oficial 38. 624, Cadivi autoriza el aumento del cambio oficial a 6.30 bolívares por dólar, medida que representa una devaluación al bolívar situada en 46,5% la segunda más alta desde que en el 2003 se aplicó el control de cambio. Medida empleada con el objeto de hacer el diseño, planificación y ejecución de las estrategias del Estado en materia cambiaria para alcanzar la máxima transparencia y eficacia en la asignación de divisas al sector económico del país.

En este orden, en diciembre de 2008, La Gaceta 39.089 establece una disminución del cupo de viajero. El cupo Internet se mantuvo igual. En el mismo sentido, en el 2010 se publica en Gaceta Oficial 39.342 el Convenio Cambiario 14 en el cual se establecen dos tipos de cambio dual, permitiendo por una parte, que algunos productos podían importarse a 2.60 bolívares por dólar, luego, ese mismo año se reforma la Ley Contra Ilícitos Cambiarios y se publica en la Gaceta Oficial 39.439 el Convenio Cambiario número 18, donde se establecen las disposiciones para la regulación y puesta en funcionamiento de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera, o Sistema Integrado de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (Sitme), en el cual se establece un cupo diferenciado para los viajeros dependiendo del destino. Se modifica el Convenio Cambiario 14, y se establece que habrá un tipo de cambio único de 4,30 bolívares por dólar que incluye a las importaciones de bienes básicos, según dicha Gaceta.

En este contexto; se observa que el gobierno venezolano elimina el 8 de febrero del año 2013, el (SITME) creado en junio del año 2010 y diseñado por el Banco Central de Venezuela para ofertar bonos en divisas a empresas y personas naturales que luego podrían vender para obtener dólares a un precio de 5.30 bolívares, según opinión de león (2014) la cual no cumplía los objetivos en algunos aspectos generando un alto

endeudamiento para el país.

En marzo de 2013 el Gobierno creó el Sistema Cambiario Alternativo de Divisas (SICAD I), sistema que permite la adquisición de divisas a través de subastas en las que personas naturales y jurídicas ofertan un monto y se asigna al mejor postor. Cabe destacar que, el valor de la tasa de cambio no se conoce, se hace público una vez asignado. El mismo, es dirigido a las importaciones no prioritarias y actividades turísticas. No obstante en el 2014, se crea el SICAD 2, un nuevo mercado cambiario que representó una flexibilización en la oferta. Permitió a personas y empresas privadas comprar y vender dólares diariamente en efectivo, o a través de títulos en dólares. También ofertaron divisas PDVSA y empresas públicas, para aliviar déficit presupuestario. Inició operaciones en Bs. 51,86 y hasta finales de enero cerró en 49,04.

Es así como para el 2015, se crea el Sistema Marginal de Divisas (Simadi), un sexto sistema cambiario cuya tasa se dictaminaba por el mismo mercado. También se fusionó el Sicad I y Sicad II, cuyo precio por dólar fue de Bs. 12 como tasa inicial. El monto para viajeros se mantiene en \$3 mil por año y regido por la tasa del Sicad (Bs.12). La demanda del Simadi estuvo limitada a \$300 diarios para la compra, aunque los oferentes no tenían límites diarios para la venta.

Se tiene además, que en marzo del 2016 aplica su noveno sistema cambiario en plena crisis económica, donde el presidente Nicolás Maduro anuncia un esquema cambiario "dual", con una tasa fija protegida y otra fluctuante. El cual fue publicado el Convenio Cambiario 35 en la Gaceta Oficial 40.865, fijando las reglas del nuevo sistema dual: con una tasa fija "protegida" de 10 bolívares por dólar y otra flotante o fluctuante que arranca

en más de 200 bolívares por /US \$. DIPRO y DICOM, bajo este nuevo esquema se reduce a dos los tipos de cambios oficiales, suprimiendo Cencoex, Simadi y Sicad.

En este orden, es oportuno aclarar que el (DIPRO), el cual es un sistema de Divisas Protegidas tendrá una tasa de Bs. 10 /US \$, rigiendo para los rubros considerados prioritarios como alimentos, medicinas y materia prima para producción. Además, bajo este sistema cambiario también están los estudiantes, jubilados y pensionados en el exterior. El DICOM, es el sistema de Divisas Complementario con una tasa de libre fluctuación del precio del dólar, según el comportamiento del mercado. Inició sus cotizaciones a Bs. 206, la tasa con la que cerró el Simadi, y cuyo tipo de cambio fue asumido por el Dicom. Bajo este sistema complementario se podrán vender las divisas provenientes de la exportación y por la venta de hidrocarburos. Igualmente, las de las empresas básicas y otros entes de naturaleza no petrolera. Entorno-empresarial (2013) (Documento en línea)

Por otra parte, es oportuno mencionar que el sistema cambiario venezolano, presenta una serie de obstáculos para obtener divisas por parte de las distintas empresas que hacen vida en el país, debido a que éstas para producir necesitan una serie de insumos o materias primas no disponibles en el mercado doméstico, las cuales requieren ser importadas bajo un control cambiario con las características antes mencionadas; obstáculos que ha provocado una profunda escasez y una constante alza en los precios de diversos productos o rubros, (material C.K.D.), siendo actualmente una de las más afectadas como consecuencia del control de cambio es la industria automotriz.

De allí que, la aplicación del control de cambio en el sistema económico nacional, presenta como una de sus principales causas, la fuerte pérdida de la cantidad de las reservas internacionales, los cuales constituyen los recursos financieros del país, representados en divisas (monedas-dinero), la aceleración de la devaluación de la moneda nacional que deriva de una precipitada salida de capitales y de movimientos especulativos, que traen como consecuencia una alta inestabilidad que amenaza la seguridad económica de la nación.

Resulta claro que uno de los efectos más relevantes de la política del control cambiario actualmente, se relaciona con el crecimiento de la inflación, debido a que esto conlleva a las industrias transformadoras así como en general todas aquellas elaboradoras de productos en base a materias primas importadas, tengan un alza en sus costos debido al cambio constante del dólar y el porcentaje otorgado por (CADIVI) a dichas industrias, que muchas veces acarrea a la necesidad de comprar divisas de fuentes no oficiales para poder satisfacer las demandas del mercado .

Todo lo expuesto anteriormente, hace que en febrero del 2014, los representantes de las empresas automotrices (Directivos, sindicatos y trabajadores), planten que un control de cambio sin planificación, contribuye a la parálisis en la industria que demanda un encadenamiento productivo para armar un carro. Asimismo, prendan sus alarmas ante la situación crítica que vive este sector (en el 2006 se ensamblaron 343.351 vehículos, a 2849 unidades ensambladas a octubre del 2016, representando una caída de la producción del 1000 por ciento en el mercado nacional), aunado a las repercusiones que conlleva la paralización del sector de las ensambladoras. Ya que estas empresas, por razones de inversión y de mercado, el grueso de la actividad de ensamblaje es realizado por las propias transnacionales que

lideran a nivel global, ambiente en el cual Venezuela representa un productor modesto.

Aunque todas las plantas trabajaron en el año 2010 a menos de 10% de su capacidad productiva, el nivel más bajo desde el 2003, luego de crisis política y el prolongado paro nacional, se destaca que, Ford, Toyota, General Motors, y Chrysler son tanto líderes a nivel local como nacional e internacional, se resalta en Cámara Automotriz de Venezuela. (2014:12), “que en el país operan otras ensambladoras, pero con menos peso en ambos niveles (local y nacional)”

De ahí se destaca que, en la industria de ensamblaje, la política de control cambiaría tiene efectos muy directos en dicho sector por la complejidad de la cadena productiva. La inexistencia de un mecanismo oportuno para la entrega de divisas, los retrasos en la emisión de permisos para importar el material de ensamblaje y los conflictos laborales, son algunos de los factores que explican el deterioro.

Ante tales circunstancias, dichas empresas importan de sus propias plantas dispersas en todo el mundo, los componentes para armar lo que llaman material CKD (complete knock-down), donde un vehículo automotor es la resultante de la integración de unas diez mil piezas, que lo hace ser uno de los bienes más complejo alrededor de la vida cotidiana en nuestras sociedades. Y la pura conjunción o ensamble de todas ellas, es una obra de coordinación y organización, que agrega suficiente complejidad a los asuntos propios de ingeniería de manufactura y materiales.

Es así como, Lucena citado en Cámara Automotriz de Venezuela. (2014:55), señala que: “la complejidad operativa de este sector, lo hace escenario de importantes innovaciones en materia de organización del trabajo”. En cuanto a ello, es plausible recordar que en el inicio del siglo XX empezó con el impacto de las innovaciones conocidas como producción en serie y muy avanzado dicho siglo, emergieron las innovaciones denominadas toyotismo, todas nacidas en plantas automotrices.

Dentro de estas perspectivas, es importante tener presente que el sector automotriz demanda una población laboral, la cual según los sindicatos automotrices han estimado conservadoramente en ochenta mil empleos entre directos e indirectos para armar un vehículo, además de un complicado encadenamiento productivo, ya que recibe piezas de múltiples sectores, como el siderúrgico, metal mecánico, metalúrgico, químico, plástico, eléctrico, electrónico, caucho, textiles, vidrio, cueros, baterías, entre otros, por lo que tiene un notable efecto multiplicador en generación de riqueza, empleos y actividad económica en general, Lucena citado en Cámara Automotriz de Venezuela. (2014:75),

Sobre la base de lo anteriormente planteado, los administradores financieros se obligan a concebir el ambiente y los mercados en los cuales operan dichas empresas a objeto de minimizar los riesgos a los cuales asume enfrentarse, incluso al relacionarse con economías internacionales. Es por eso que el manejo del control de gestión financiera es de primordial relevancia en cualquier negocio y por supuesto en estos casos, motivado a que representa el medio para saber cómo invertir el dinero, a la vez, el cómo usar las distintas fuentes de financiamiento. Todo ello a fin de obtener las mercancías y servicios, que se requieren para el buen funcionamiento de la organización. En este sentido, en las empresas en general así como en las

particulares automotrices, deben disponer de procedimientos administrativos eficaces que permitan llevar un control adecuado de las inversiones, considerando tanto la salvaguardia como preservación de los bienes de la empresa.

Es así como, la gerencia financiera es de gran importancia para el control de sus operaciones, toma de decisiones, consecución de nuevas fuentes de financiación, mantener la efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En este sentido, un adecuado manejo de la gestión financiera ayuda a suministrar información oportuna, reduce los costos administrativos, mejora la planificación y comunicación empresarial, incrementa los beneficios, controla el rendimiento financiero y garantiza la disposición de efectivo suficiente para cumplir con obligaciones actuales y oportunidades futuras.

Es por ello que, los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en el control de gestión financiera y estos son afectados por los diferentes conflictos del entorno organizacional mencionados anteriormente. En este sentido, Fainstein y Abadi (2007) señalan que:

Se denomina control de gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (p.55)

En este orden de ideas, todo este entorno general obliga a las



empresas del sector automotriz a visualizar las oportunidades de inversiones futuras. Partiendo de los avances que han sucedido en materia económica y financiera, los inversionistas y empresarios del sector se han visto en la necesidad de analizar su gestión financiera a medida que se incrementa o disminuye su capital, bien sea para mejorar, identificar y prever fallas que pudiesen presentarse en las operaciones diarias de cada una de las organizaciones del área. Porque, una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no, de dinero hoy, también se trata de planificar y prever una buena gestión a futuro, así como las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

De igual manera, la información acerca de la gestión financiera es útil motivado a que suministra a los usuarios, bases para evaluar la capacidad que tiene la organización para generar recursos financieros, así como sus necesidades de liquidez, como sustento para tomar decisiones económicas. Por otra parte, para mantenerse actualizada, toda organización debe disponer de mecanismos gerenciales que le permitan evaluar y controlar la gestión financiera, para que orienten al gerente de finanzas, al contador y demás personal involucrado, en como registrar contablemente todas las transacciones financieras que se derivan de su actividad económica.

Además, la eficacia con que una empresa obtiene, administra y controla sus recursos financieros, influye considerablemente en su capacidad de actuar, cuestión de especial importancia en la industria automotriz. Es así como, la búsqueda de resultados óptimos, pasan por una serie de acuerdos y ajustes a los requerimientos y necesidades de la organización por tomar decisiones objetivas, esto se logra, con adecuadas estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela. Todo ello,

conforme con las herramientas actuales con que se mueve la gerencia moderna.

Cabe considerar en este sentido, que Ford Motor de Venezuela es la sucursal de una de las grandes franquicias mundiales, consolidada en nuestro país como parte de las más importantes industrias automotriz desde su fundación en 1962, ubicada en la zona industrial de Valencia. Por más de 50 años esta empresa ha lanzado al mercado venezolano modelos para la historia como: el Maverick, la pick-up F-150, el Sierra Escort, Festiva, Fiesta, Laser, los camiones F150, F-350, F 7000, 8000 y Ranger. Además de los legendarios: Bronco y seguido de uno de los mayores best sellers en ventas mundiales: la Explorer.

Desde su instalación ha logrado reconocimientos y certificaciones, tanto nacionales como internacionales, galardonados en 1993 con el premio Q1 el cual es entregado a las plantas de ensamblaje que cumplen al pie de la letra las normas de calidad mundial de exportación. Para el año 1996, Ford recibiría su certificación internacional ISO 9002 también re-certificada por ISO 14000 por la protección al medio ambiente. Cabe resaltar que Ford Motor de Venezuela, se dedica al ensamblaje, manufactura, procesamiento, almacenaje y venta, de vehículos y repuestos.

A título ilustrativo de la realidad del sector, los empresarios de dicho sector automotriz (Caso Estudio Ford Motor de Venezuela), se han visto en la necesidad de revisar con mayor frecuencia el control de su gestión financiera, a fin de obtener divisas, para que los resultados financieros contemplen el impacto de la inflación, con la finalidad de tener una información contable actualizada y real con respecto a la situación económica del país, aprovechando tanto sus recursos humanos, materiales

como económicos con mayor eficiencia así como eficacia, cumpliendo de esta forma con la misión, visión y objetivos propuestos en dichas empresas.

Es así como, las empresas del sector automotriz venezolanas, específicamente el caso en estudio, su actividad económica está centrada en la fabricación y comercialización de vehículos a nivel nacional. Mediante la observación directa realizada por el investigador se pudo detectar que las mismas han venido presentando una contracción en sus operaciones, debido a la paralización de la producción en los últimos meses, motivado a la decreciente inversión en el sector, principalmente por parte del Estado venezolano al no aprobar las divisas que este sector requiere para el desarrollo normal de sus actividades.

Motivo por el cual, las operaciones financieras de las empresas del sector automotriz así como la del caso en estudio, se encuentran operativamente limitadas motivado a la falta de una apropiada toma de decisiones financieras, debido a que no existe una gestión financiera claramente establecida con estrategias claves para enfrentar el entorno actual del país. Razones por las cuales sus actividades financieras se han vuelto cada vez más complejas aumentando la necesidad de un buen control y manejo de los recursos financieros. Esta situación es un caldo de cultivo para generar dificultades funcionales de las organizaciones dedicadas a la industria automotriz, lo cual redundará en una contracción de la capacidad productiva que a su vez reduce la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda nacional, así mismo desestimula la inversión para la generación de nuevos productos, traduciéndose en dificultades para un capital de trabajo óptimo para cumplir con los objetivos financieros, derivando una afectación para todos los proveedores y otras organizaciones dependientes de la dinámica de esta industria. Todo ello induce a una pérdida de la imagen de la

empresa así como de la trayectoria de la industria frente a otras empresas del área en el mercado regional, desestimulando las posibilidades de acercamiento con empresarios de otros países tanto en América Latina como en el mundo.

En el mismo orden de ideas, lo antes planteado se debe quizás, tal y como los empleados del área financiera señalan, a la necesidad vislumbrar unas estrategias de control de gestión financiera que permitan la obtención de divisas, para la viabilidad del negocio. Debido a que el sector automotriz actualmente se encuentra sin recursos financieros para sustentar operaciones de manufactura nacional. Esto en virtud de la debilidad del sistema financiero nacional tornado en inadecuado ante las necesidades productivas del mismo, animado por la existencia de un régimen de control de cambio no efectivo.

En este sentido, una de las herramientas consideradas de mayor trascendencia para la optimización del desempeño de las organizaciones en términos integrales, es la relativa a estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz, motivado a que puede ser empleado de muchas formas, como instrumento de medición de gestión que logra articular las políticas de la organización en términos reales y cuantificables. Así mismo, incorpora las perspectivas relevantes del negocio; acceso a los principales almacenes de información brindando la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

De esta forma, se manejan los ingresos y gastos generados por las empresas del sector automotriz del estado Carabobo, es por ello, que se ha hecho oportuno proponer el diseño de estrategias de control de gestión

financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela, que permitan el seguimiento y ajuste del mismo, necesario para la implementación de una estructura funcional más adecuada, aprovechando al máximo los recursos tanto humanos como financieros, para una administración más eficaz; además de prevenir fraudes, errores u omisiones de los principios contables, constituiría en un importante soporte para mejorar los procesos contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión, garantizando así su permanencia en el entorno.

Sobre la base de lo anteriormente señalado, se realizó el presente trabajo de investigación con el propósito de presentar el diseño de estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela.

### **Formulación del Problema**

En este sentido, en la investigación se considera elemental plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de las finanzas de las empresas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela?

¿Cuál es el procedimiento actual de negocio que emplean las empresas ensambladoras para la comercialización de vehículos?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores)?

¿Cuáles son los elementos, aplicables en el área de finanzas para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela?

¿Cuáles son las estrategias de control de gestión Financiero para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión financiera de las empresas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela.
2. Describir el procedimiento actual de negocio que emplean las empresas ensambladoras para la comercialización de vehículos.
3. Describir las ventajas y desventajas de la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores).

4. Determinar los elementos del control de gestión financiera aplicables para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.

5. Diseñar estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela.

### **Justificación de la Investigación**

Es importante para toda organización llevar un control de gestión financiera adecuado, ya que está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y de la riqueza, para lograr estos objetivos, el control de gestión financiero es una de las herramientas más utilizadas para que sea realmente eficaz, porque garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los responsables y ejecutores del plan financiero.

De allí, que el establecimiento, mantenimiento y responsabilidad del control de gestión financiero para el manejo de los recursos financieros, depende de la gerencia de finanzas de las organizaciones puesto que el fin es proporcionar u obtener datos confiables y exactos sobre los ingresos y desembolsos o sus equivalentes.

Por ello, diseñar estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz.

Caso estudio Ford Motor de Venezuela, resulta oportuno puesto que dicho control facilita a las organizaciones vinculadas con la obtención de divisas, alcanzar las metas u objetivos propuestos para las empresas del sector automotriz en estudio, y a la vez instituir un sistema de seguridad y previsión en el manejo del mismo.

La investigación es relevante, ya que beneficia a la empresa bajo estudio, al mejorar los procesos vinculados con el manejo de divisas y a la vez facilita la ejecución de las actividades comercializadoras, en los niveles gerenciales coordinados de la misma. Debido a ello, se diseñan las estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela. Ya que los gerentes financieros deben manejar los recursos financieros adecuadamente, a fin de acelerar la disponibilidad de los fondos reduciendo con ello la utilización de financiamientos externos.

En tal sentido, se justifica el presente estudio, con la finalidad de mejorar la utilización de los recursos financieros y a su vez, represente una orientación a los trabajadores que tiene la responsabilidad de manejar lo que respecta a los ingresos de dinero, así como cubrir los gastos operativos establecidos por la empresa bajo estudio. Igualmente, este trabajo de investigación se considera importante ya que representa una alternativa de solución a la problemática planteada, al permitir un control de gestión financiera eficaz, evitando así la paralización de las actividades de las empresas ensambladoras por falta de moneda extranjera.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo de grado ofrece nuevos conocimientos al investigador y a estudiantes del área de postgrado en cuanto a la temática planteada, al permitirle adquirir técnicas y habilidades



en conceptos tales como: control de gestión financiera, obtención de divisas, entre otros.

Todo lo anteriormente expuesto, justificó el estudio ya que los directivos y empresarios del sector automotriz obtendrán un beneficio económico en cuanto al hecho de que se diseñaron una serie de estrategias de control de gestión financiera que pueden ser utilizadas para la obtención de divisas, por las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela, a su vez señalaron mejores forma de controlar y manejar el efectivo, a fin de lograr así una estabilidad financiera en sus operaciones.

Esta investigación se justifica porque beneficia tanto a la Universidad de Carabobo, como al personal docente de FACES, ya que con el diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera de las empresas del sector automotriz, se mejora a los mismos en el desarrollo de sus actividades educativas sobre, la problemática que viven las empresas de este sector en la obtención de moneda extranjera, situación que puede presentarse en empresas de otros sectores que requieran de este tipo de gestión. De esta manera, en la Universidad se tiene una visión más clara y precisa para tomar decisiones acerca de la gestión del talento humano permitiendo enfrentar con éxito tanto el crecimiento como el desarrollo de la institución, en cuanto a la formación de profesionales frente a situaciones cambiantes.

Por otra parte, para que toda organización participe exitosamente en el nuevo orden económico y social del país, debe elevar el nivel de conocimiento de su personal sobre la temática estudiada, y por consiguiente, mejorar el desempeño en sus actividades labores.

Se trata de pretender contribuir en los niveles cognitivos para aportar

nuevas maneras de encarar las dificultades en el ordenamiento financiero debido a entornos cambiantes, convulsionados por las decisiones gubernamentales que modifican las bases definitorias del sistema financiero doméstico de los países, al ser de esta manera, las propuestas insertas en la investigación vienen a constituir un género novedoso de conceptualizar la gestión financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Este aspecto se refiere a las definiciones y elementos que fueron utilizados para establecer la fundamentación teórica de la presente investigación. Al respecto, Hurtado de Barrera (2004), plantea que:

El término marco teórico se refiere a un conjunto de proposiciones que sirven de referencia al tema de estudio y que al estar ligadas entre sí, constituyen el ámbito teórico dentro del cual el investigador formula sus proposiciones específicas, describe e interpreta los hechos que le interesan. (p. 89).

Es decir, se refiere a la teoría en la cual se basó el investigador, para argumentar por medio de consultas bibliográficas los aspectos relacionados con el tema a investigar, en tal sentido con la elaboración de estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela.

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

Para sustentar la presente investigación, fue necesario establecer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de consolidar los aportes en el tema que contribuyen a resolver el problema de la investigación. Según Arias (2004: 23). Los antecedentes de la investigación se refieren a “los estudios previos y tesis de grado con el problema planteado, es decir, investigaciones

realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.” De allí que los antecedentes estudiados son los siguientes:

En primer lugar, Sirit Carolina (2015). Realizó un trabajo de maestría titulado: **Las unidades de negocio y su alcance estratégico en alternativas idóneas en importadores del sector automotriz en el Estado Carabobo específicamente a la empresa Vas Venezuela.** Presentado en la Universidad de Carabobo Dirección de Estudios de Postgrado Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, para optar al título de Maestría En Administración de Empresas Mención Finanzas.

La ausencia de un sistema eficiente para la entrega de divisas, retraso e incertidumbre en la aprobación de licencia de importación, son algunos de los factores que han venido afectando a importadores del sector automotriz en los últimos años. Por tal motivo, es necesario reinventarse y buscar oportunidades u opciones de negocio. Este estudio tiene como objetivo general diseñar alternativas idóneas de negocio aplicables a importadores del sector automotriz del estado Carabobo, que fortalezca la gestión empresarial orientada a un mercado potencial de amplio alcance y a una mayor satisfacción de los clientes. Caso de estudio: VAS VENEZUELA S.A.

La investigación se desarrolló como una investigación de campo y documental de carácter descriptivo. La muestra estuvo conformada por los gerentes y directivos de VAS Venezuela, determinado por la técnica del muestreo no probabilístico, de tipo intencional, por conveniencia. La información se obtuvo mediante observación directa y un instrumento (entrevista estructurada) con veintidós (22) preguntas abiertas que permitieron desarrollar los objetivos específicos planteados, el instrumento

fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron plantear opciones de negocio aplicables en la empresa caso estudio y extrapolables a importadores del sector automotriz tales como: ofrecer servicios logísticos haciendo uso del espacio disponible en almacén; asesoramiento de compra bajo los nuevos estatutos de reglamentación nacional y por último, ofrecer servicio de formación a pequeñas y medianas empresas relacionadas al sector, todas estas opciones (alternativas, viene de alternos: sólo se alterna entre dos opciones, si son más de dos, deja de ser alternativa) ligadas al emprendimiento de la empresa y crear oportunidades a raíz de las crisis.

Esta investigación representa un antecedente al presente estudio, debido a que la misma está dirigida al estudio de estrategias aplicables a empresas del sector automotriz, haciendo énfasis en la solución de problemas de obtención de divisas ajustándose a la particularidad y requerimientos de las empresas objeto de estudio. Además, la investigación brinda un curso de acción tangible y ejecutable para la implementación de estrategias financieras orientadas a poder mantener un proceso productivo estable y adaptado a las necesidades del entorno económico del momento. En este orden el estudio permitió establecer una referencia directa y oportuna en cuanto al tipo de investigación y los recursos que son aprovechables como fuentes de información para una investigación del sector automotriz venezolano.

Galindo. Bárbara (2013), realizó un trabajo de maestría titulado **Modelo para la toma de decisiones aplicable a empresas transnacionales que funcionan en economías hiperinflacionarias regidas bajo normas USGAAP**. Trabajo de Grado, presentado en la Universidad Tecnológica del Centro Valencia, para optar al título de maestría en Gerencia Mención

Finanzas.

Las teorías económicas, modelos y normas existentes han sido desarrollados bajo ambientes controlados o basados en economías del primer mundo; la realidad venezolana está lejos de parecerse a cualquiera de estos supuestos, por lo que, es necesario el desarrollo de nuevas ideas y se generen modelos alternos que se adapten a este contexto. El presente trabajo de grado tuvo como objetivo principal construir un modelo en moneda extranjera aplicable a empresas trasnacionales manufactureras que funcionan en economías hiperinflacionarias y son regidas bajo normas USGAAP, que permita la conciliación de la utilidad operativa y la generación de indicadores financieros ajustados, para ser utilizado como herramienta para la toma de decisiones.

A los fines de cumplir con este objetivo, a través de la conciliación de la utilidad operativa mediante la inclusión del efecto cambiario en el costo de ventas regido por el consumo y basado en la teoría económica y contable, se diseñó un modelo econométrico que permite identificar la sensibilidad de la utilidad operativa ante las variables expuestas; así mismo, se determina que existe una correlación que puede ser positiva o negativa (dependiendo de las tasas utilizadas) entre el diferencial cambiario y la utilidad operativa corroborando la relación planteada.

En la muestra tomada se observa un incremento promedio en la utilidad operativa de 270%, lo que afecta de manera directa los indicadores estudiados. Este modelo es aplicable a la adquisición de materia prima en empresas manufactureras trasnacionales regidas bajo normas USGAAP que funcionan en economías hiperinflacionarias. La investigación se enfocó en la teoría neoclásica, con el fin de precisar el concepto de racionalidad se toma como referencia principal a H. Simón y la teoría de la toma de decisiones en

organizaciones económicas. El soporte legal del modelo se encuentra en las normas de contabilidad VEN-NIF y las normas USGAAP.

Esta investigación constituye un aporte de suma relevancia para el presente trabajo de grado, ya que no solo forma parte de las bases utilizadas para el desarrollo del tema, sino que fue marco referencial para el desarrollo del modelo teórico planteado en ella. El modelo propuesto en la investigación de referencia brinda al presente estudio un claro ejemplo de cómo adaptar las finanzas de una organización a un entorno económico complejo, inflacionario y enmarcado dentro de un proceso de control de cambio, lo cual se alinea con el objetivo de la presente investigación. Ante entornos económicos como el venezolano en la situación actual, la búsqueda de alternativas que permitan mantener las operaciones en situación financiera viable representa una gran contribución al país y al sector industrial al cual pertenezca la empresa y este es el fundamento de fondo en ambas investigaciones. La posibilidad de crear estrategias financieras que permitan evolucionar y subsistir permitirá la trascendencia de estas empresa/industrias para un futuro por venir.

Fernández, R y Blanco R (2012), en su trabajo especial de grado titulado **“Efectos del régimen de control de cambio en la estructura de costos y nivel de actividad de la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz de la zona industrial municipal norte del estado Carabobo”** presentado ante la Universidad de Carabobo, Facultad Ciencias Económicas y Sociales para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, evidencia estadística de los problemas presentados por la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz, de la zona industrial municipal norte del estado Carabobo para la obtención de divisas preferenciales una vez comenzó a

regir el actual régimen de control cambiario, y del efecto que éste ha generado en la estructura de costos y nivel de actividad de éste sector industrial. En primer lugar se efectuó la documentación referente al tema de los diversos tipos de control cambiario aplicados en el país, así como también de la legislación que envuelve todo el proceso de obtención de divisas, conceptos y teorías pertinentes.

Todo el desarrollo de la investigación permitió determinar el efecto del régimen de control de cambio en la estructura de costos y nivel de actividad de la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz, de la zona industrial municipal norte del estado Carabobo. Estos efectos pueden resumirse en el decrecimiento en el nivel de actividad productiva de éstas empresas debido a las limitaciones a las que conlleva dicho régimen, así como la reducción de la utilidad generada y el incremento de los costos de producción que repercute de una u otra forma en el comportamiento de los productos en el mercado correspondiente.

Es importante este trabajo para la presente investigación, debido a que, muestra los diferentes problemas presentados por la industria del sector automotriz y a su vez recoge información referente al tema de los diversos tipos de control cambiario aplicados en el país, así como también de la legislación que incluye todo el proceso de obtención de divisas que afecta al sector en cuestión, lo cual sirvió de apoyo teórico en el desarrollo de la investigación.

Toro María (2011) realizó una investigación titulada: **Políticas de gestión para las Empresas Importadoras solicitantes de divisas preferenciales, ubicadas en el Municipio Libertador del estado Mérida**, Trabajo de grado presentado en la Universidad de Los Andes Facultad de



Ciencias Económicas y Sociales Postgrado en Ciencias Contables (Mención Tributos). La investigación se planteó como objetivo general: Proponer políticas para la gestión administrativa, legal y operativa de las empresas importadoras solicitantes de divisas preferenciales ubicadas en el municipio Libertador del estado Mérida. Todo ello, debido a las diferentes tardanzas y exigencias de requerimientos formales extensos y complicados que exige CADIVI, y que generan a largo plazo el cierre de empresas que necesitan de manera urgente insumos con características de importación para la producción de bienes y servicios en la zona.

Por otro lado, al acentuarse esta situación a corto plazo provoca desabastecimiento de productos de primera necesidad, importados y nacionales. Esto surge, si los insumos importados no llegan a tiempo y/o en las cantidades requeridas, produciéndose paulatinamente pérdidas operacionales, hasta llevar definitivamente al cierre de muchas empresas, aumentando los niveles de desempleo y precios, debido a la menor oferta, lo que se traduce en una disminución del poder adquisitivo de la población. Para lo cual se adoptó una metodología documental.

Como conclusión el autor señalado anteriormente argumentó, que la mayoría de los empresarios del sector estudiado, no compra insumos con divisas preferenciales; que estos tiene dificultades para conseguir divisas a través de CADIVI; y que si dichos empresarios no han detenido sus operaciones, deben funcionar entonces con divisas no preferenciales lo cual incide directamente en los costos de producción y por ende en la inflación.

Recomendando, establecer por parte del gobierno nacional una normativa donde pueda evidenciar cuales son los bienes y servicios que en el país no se producen que son indispensables para toda la sociedad de tal

forma que pueda controlar la cantidad que se requiere de acuerdo a la población y esto le permita saber si las divisas aprobadas como liquidadas son suficientes, así mismo cuál sería el tiempo para la reposición de los inventarios.

Por otra parte, desmontar paulatinamente el control de cambios para suavizar los efectos de mayor sensibilidad social y permitir una adaptación gradual del sector público y privado al nuevo sistema de manejo de divisas respetando los compromisos previamente adquiridos por las empresas importadoras.

Este estudio constituye un aporte y guarda relación con la presente investigación, ya que ambas buscan estrategias que les permita enfrentar las dificultades para conseguir divisas a través de los organismos oficiales; a fin de no detener sus operaciones.

### **Bases Teóricas**

El objetivo de las bases teóricas es enriquecer el problema mediante un conjunto de conocimientos, los más sólidos y actualizados posibles, de modo que permita orientar la búsqueda de información científica por medio de una conceptualización adecuada de los términos para efectuar este estudio. Balestrini (2001:139), señala que las bases teóricas son: “un conjunto de proporciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento”.

El presente trabajo de investigación se apoyó en una serie de referencias bibliográficas relacionadas con la temática tratada, igualmente

sustentaron al investigador en las distintas obras, a fin de llegar a los resultados que se desean obtener en la misma y facilitaron la orientación requerida para resolver el problema planteado.

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentaron el diseño de estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso estudio Ford Motor de Venezuela, dicha información se recabó a través de medios bibliográficos y electrónicos y se encuentra dirigida sobre todo al área de finanzas.

Seguidamente se presenta el análisis de diferentes teorías que en su estudio conjunto dan los basamentos para el desarrollo de esta investigación, se hace referencia a la teoría financiera moderna y a la teoría financiera de la agencia económica ya que estos preceptos son de suma importancia para esta investigación.

### **Teoría financiera moderna**

Azofra y Fernández (2003:112), establecen que desde el inicio del presente siglo en que la Economía Financiera de la Empresa emerge como disciplina autónoma hasta la actualidad, las finanzas empresariales han evolucionado en paralelo a los cambios económicos sufridos y en consonancia con la necesidad de dar una respuesta a los problemas, cada vez más complejos, con los que se enfrenta la dirección financiera de la empresa.

El alcance de las finanzas empresariales no ha sido siempre el mismo. Sus fronteras, en cuanto área de conocimiento, han seguido un curso

expansivo, condicionado por el discurrir de las transformaciones económicas y guiado por los cambios en las funciones y responsabilidades propias de la dirección financiera de la empresa. Del originario enfoque descriptivo de la financiación de empresas se ha pasado a otro que combina el análisis riguroso con la teoría normativa; de un campo centrado en la obtención de fondos a otro que incluye la gestión de activos, la asignación del capital y la valoración de la empresa en el mercado; y de un planteamiento que enfatizaba el análisis externo de la empresa a otro que pone el acento en la toma de decisiones dentro de la misma.

Pero la complejidad del mundo económico-financiero de la empresa y el limitado e imperfecto conocimiento que de su cambiante realidad, requieren un esfuerzo de abstracción y un método de razonamiento que faciliten su aprehensión. La abstracción y simplificación mediante modelos de esa realidad son una forma de organizar los limitados conocimientos y de estructurar la reflexión científica en torno a los elementos definitorios de la matriz disciplinaria. Dichos modelos, inicialmente muy simplificados, irán siendo progresivamente modificados y refinados en un intento de reproducir lo más fielmente posible la complejidad del mundo real. El análisis y la esquematización mediante este procedimiento de las decisiones financieras constituyen el objeto de la teoría financiera de la empresa.

En este proceso, la formación de la Teoría Financiera se ha apoyado en hechos y comportamientos sostenidos por estudios, por medio de verificaciones empíricas, se ha enriquecido progresivamente. Ante la pluralidad de enfoques y puntos de vista, se hace necesario delimitar el contenido de la teoría financiera de la empresa, explicitando, desde una perspectiva de complementariedad, los diferentes pilares que han contribuido a su esclarecimiento.

Se destaca que, un análisis del proceso evolutivo de la teoría financiera de la empresa muestra el cambio de orientación experimentado que surge de la ramificación de la teoría de los mercados de capitales para progresivamente irse convirtiendo en una teoría más positiva e institucionalista, en cuyo seno el mercado se redefine para incluir la negociación de los contratos financieros suscritos entre los individuos y la empresa a través de la dirección de la misma: la teoría financiera de la agencia. Una evolución que ha corrido en paralelo con la seguida por la teoría de la empresa y que puede visualizarse en la figura a continuación.

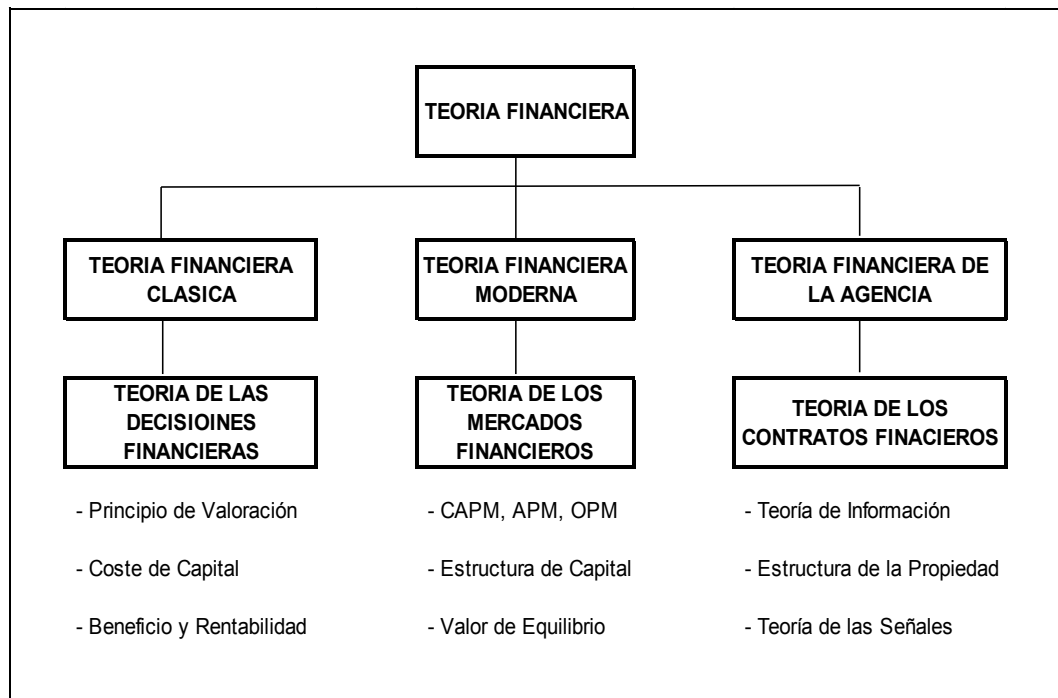


Figura 1. Evolución reciente de la moderna teoría financiera.

Como puede observarse en la figura 1, la teoría financiera ha ido expandiéndose paulatinamente con nuevos modelos y técnicas en un intento por ofrecer una explicación adecuada a las nuevas condiciones y al nuevo modelo competitivo.

Anterior a los años cincuenta, la teoría financiera de la empresa, estuvo plagada de inconsistencias lógicas y tuvo un carácter marcadamente prescriptivo, esto es, orientada normativamente. Los temas de mayor atención en el campo de las finanzas eran las políticas óptimas de inversión, financiación y dividendos, pero con escasa o nula consideración de la naturaleza del equilibrio en los mercados financieros y el efecto sobre esas políticas de los incentivos individuales. El estado poco desarrollado de la teoría financiera caracterizó también a la teoría de los mercados financieros hasta las postrimerías de los años cincuenta (Jensen y Smith, 1984).

De tal manera que, los cambios que durante los años cincuenta tuvieron lugar en la función financiera de la empresa, trajeron consigo la aplicación de los principios y métodos analíticos de la microeconomía a la resolución de los problemas de finanzas. Así, la teoría microeconómica elabora una construcción teórica de la empresa que le permite realizar predicciones relevantes sobre el funcionamiento de los mercados y la formación de los precios'. Asignación de recursos escasos, análisis marginal, costes de oportunidad, elasticidad o tasa de retorno son algunos de los conceptos que la teoría económica proporciona al mundo de la gestión empresarial (Cockerill y Pickering, 1985; 16).

Es así como, al comienzo de una nueva etapa en la evolución del pensamiento financiero que, apoyándose en las teorías microeconómicas de la elección individual iba a servir de nexo de unión entre la teoría de los mercados financieros y la teoría financiera de la empresa. Desde entonces, la vinculación entre teoría microeconómica, teoría financiera y dirección financiera de la empresa ha sido cada vez más estrecha, hasta el punto de que, hoy en día, muchos autores consideran que la teoría financiera es la rama de la microeconomía que tiene por objeto el análisis de los procesos de

colocación de recursos en el tiempo por los individuos y las empresas (Zisswiller, 1976).

En el marco normativo de la teoría financiera, el análisis de los procesos de asignación de recursos en el tiempo hace referencia tanto a las decisiones financieras de la empresa, como a las decisiones financieras de los inversores individuales. Empresas, inversores individuales y mercados financieros son los tres componentes en los que se abstrae y simplifica la realidad. A efectos del análisis se supone que los inversores individuales se comportan racionalmente y que su problema fundamental es distribuir en el tiempo su presupuesto inicial entre consumo e inversión. Las oportunidades de inversión y el presupuesto o riqueza inicial de los inversores -que se suponen dados son las únicas - que actúan sobre las decisiones individuales. Los mecanismos existentes para la emisión y negociación de títulos se engloban bajo el término «mercados financieros».

En este contexto, el papel reservado a la dirección financiera de la empresa es el de actuar como intermediario entre las operaciones de la empresa —una cartera de activos reales— y los mercados de capitales en los que se negocian los títulos o activos financieros emitidos por la misma (Halley y Schall, 1979; Brealey y Myers, 1988). Es preciso reseñar la importancia que para el posterior desarrollo de la teoría financiera ha tenido el modelo de activos financieros y más recientemente la teoría de la valoración de opciones.

Sin embargo, las tendencias más recientes giran en torno a las aportaciones de la nueva economía institucional, en especial por lo que se refiere a la resolución de los conflictos de intereses entre los distintos agentes implicados en el valor de la empresa, así como la incidencia de la

asimetría de la información entre los mismos y el impacto de la teoría de señales sobre las decisiones financieras individuales y de la empresa.

En el marco conceptual de este nuevo enfoque, la estructura de capital de la empresa se contempla como un conjunto de contratos financieros, y la participación de los accionistas en la propiedad de la empresa es, como la empresa misma, una ficción legal. Bajo este planteamiento, las relaciones contractuales que se establecen entre los obligacionistas y los accionistas internos y externos a la dirección de la empresa se interpretan como relaciones de agencia y la separación entre propiedad y control como una manifestación del problema principal-agente. El análisis de los factores que determinan la forma contractual de equilibrio entre la dirección y los aportantes de fondos a la empresa sienta las bases para la construcción de una nueva teoría de la estructura de propiedad/capital de la empresa.

### **Teoría Financiera de la Agencia**

Los desarrollos presentados hasta este momento tienden a indicar que la teoría financiera tiene, esencialmente, dos soportes o inspiraciones de orden general: la teoría económica y los mercados financieros. En estas condiciones, la teoría financiera de la empresa no sería sino una teoría de los mercados financieros en los cuales la empresa se percibe como un agente económico cuyas decisiones son el reflejo de comportamientos dictados y, eventualmente, sancionados por el mercado.

La literatura económica está repleta de referencias a la teoría de la firma, aunque bajo este epígrafe subyace no una teoría de la firma sino, realmente, una teoría de los mercados en los cuales la empresa es un importante actor. En este sentido, la empresa es una caja negra que opera



con el propósito de determinar las condiciones marginales relevantes respecto a *inputs* y *outputs*, tratando de maximizar los beneficios o más exactamente el valor actual.

Sin embargo, la empresa es una forma de organización de la producción que debe ser analizada en tanto que haya consenso entre los diferentes grupos de individuos que, estimulados por sus funciones de utilidad respectivas, eligen formas de cooperación para perseguir sus objetivos, siempre bajo la consideración del entorno. Es así, como surgen y se comprenden mejor las implicaciones económico-financieras del problema de la separación entre propiedad y control.

Cuando la propiedad y el control de la empresa se encuentran separados, la dirección pudiera no identificarse con los intereses de los accionistas. Al estar, ésta, más preocupada por su propia seguridad, orienta su comportamiento hacia la satisfacción de su función de utilidad y sus decisiones hacia la búsqueda de un crecimiento sostenido de la empresa que garantice su continuidad al frente de la misma. Sin embargo, la dirección de la empresa aceptará el criterio de maximizar la riqueza de los accionistas en la medida en que los sistemas de incentivos y penalización establecidos motiven un comportamiento de sus miembros que asuma como propio el interés de los accionistas.

Desde esta perspectiva, cuando la dirección no actúa de acuerdo con dicho objetivo, debiera considerarse su conducta como una restricción y determinar el coste de oportunidad asociado a la misma. Este coste debe evaluarse por comparación con los resultados que la empresa conseguiría si la dirección tuviera como argumento principal la maximización de la riqueza de los accionistas (Jensen y Meckling, 1976).

Varios problemas asociados con la falta de adecuación de la teoría actual de la empresa pueden ser contemplados como casos especiales de la teoría de la agencia y los derechos de propiedad. La especificación de los derechos individuales determina de qué forma deben ser distribuidos los costes entre los participantes en cualquier organización y puesto que la misma viene generalmente determinada a través de la contratación — implícita—, dependerá de la naturaleza de tales contratos.

Estrictamente definida, una relación de agencia es un contrato por el que una o más personas (el principal o principales) encomiendan a otra persona (el agente) prestar un servicio en su nombre que requiere una cierta delegación de autoridad para la toma de decisiones. Spence y Zeckhauser (1971) y Ross (1973) efectuaron un análisis formal de los problemas asociados a la determinación de las compensaciones del agente a fin de alinear sus incentivos con los intereses del principal. Jensen y Meckling (1976) argumentaron que los problemas de agencia que surgen de los conflictos de intereses son habituales en toda actividad cooperativa entre individuos que persiguen su propio interés.

Jensen y Meckling (1976) definen los costes de agencia como la suma de los costes de formalización y seguimiento de los contratos: costes de supervisión por parte del principal, costes de garantía o fianza por parte del agente y la pérdida residual. Al respecto, precisaron que las partes que intervienen en los contratos efectúan previsiones racionales de las actividades a realizar, estructurando los contratos con el fin de facilitar dichas actividades. Cuando los contratos se negocian, las acciones motivadas por los incentivos fijados en el proceso contractual son anticipadas y reflejadas en los precios y plazos del contrato. Por lo tanto, los costes de agencia vendrán limitados por las partes implicadas en la relación contractual.

El desarrollo de una teoría de la estructura contractual óptima de la empresa requiere la construcción de una teoría general de las organizaciones. Los pasos dados en este sentido desde la denominada nueva economía institucional están delineando un ambicioso programa de investigación orientado a conjuntar e integrar las nuevas percepciones sobre la empresa. Sin embargo, la integración de estas percepciones dentro de un modelo económico formalmente estructurado es, todavía hoy, una asignatura pendiente de la nueva teoría económica de la empresa.

A medida que la empresa ha ido dejando de ser la abstracción teórica del análisis microeconómico para convertirse en una forma de organización de la producción y mecanismo de asignación de recursos alternativos al mercado, se han ido poniendo de manifiesto circunstancias como: la interrelación entre derechos de propiedad, incentivos y comportamiento económico; la existencia de costes relacionados con el modelo elegido para gobernar las transacciones y los problemas asociados a la falta de información sobre las circunstancias relevantes de futuro. Se plantean así problemas de incertidumbre, información asimétrica, incentivos y señalización que, dentro de la empresa, se traducen en contratos incompletos, problemas de agencia, comportamientos oportunistas y relaciones de autoridad.

Pero, la integración de todas estas percepciones dentro de la teoría de la empresa es una tarea todavía inconclusa. Los pasos más importantes dados en este sentido provienen precisamente de la extensión de la teoría de la agencia a las decisiones de financiación de la empresa: un nuevo cuerpo teórico que está cambiando la orientación metodológica de la economía financiera de la empresa, transformando a ésta en una teoría de los contratos financieros, y al que antes nos referíamos con la denominación de teoría

financiera de la agencia.

Es este un nuevo enfoque o paradigma en el ámbito de las finanzas que resulta de la aplicación de la teoría contractual de la empresa a la economía financiera. En su seno, las relaciones contractuales que se establecen entre los obligacionistas y los accionistas internos y externos a la dirección de la empresa se interpretan como relaciones de agencia y la separación entre propiedad y control como una manifestación del problema principal-agente.

La incertidumbre acerca de las posibilidades de comportamiento oportunista por parte de la dirección, la incompletitud de los contratos financieros y la inclusión en los mismos de cláusulas de responsabilidad limitada se traducen en problemas de observabilidad e información asimétrica que determinan el efecto de las decisiones de endeudamiento y dividendos sobre el valor de la empresa, bien porque los sistemas de incentivos incorporados a las relaciones contractuales financieras no inducen a la dirección de la empresa a adoptar actitudes frente al riesgo similares a las de los aportantes de fondos, bien por la dificultad de transmitir al mercado, información creíble acerca de las expectativas de la empresa, información necesaria para la valoración de ésta por aquélla (Azofra y Fernández , 2003).

Por lo que a la política de dividendos se refiere, la primera de estas explicaciones utiliza el concepto de costes de agencia para justificar la existencia de un *trade-off* óptimo entre la decisión de dividendos y la decisión de financiación. Se parte de la idea de que la distribución regular de dividendos y el consiguiente recurso al mercado facilitan la resolución del conflicto entre los intereses —a priori no coincidentes— de los aportantes de fondos internos y externos a la dirección de la empresa; la política óptima de dividendos será aquella para la que los efectos positivos sobre el valor de la

empresa derivados de un mayor reparto de dividendos se compensen exactamente con los efectos negativos del consiguiente mayor recurso a la financiación externa(Easterbrook, 1984).

Los efectos información asociados a la política de dividendos se encuentran en la base de la segunda de las explicaciones propuestas. El argumento es que la política de dividendos es utilizada por los gerentes como mecanismo de señalización financiera, al objeto de que la información transmitida al mercado mediante este tipo de señales permita a los inversores diferenciar entre aquellas empresas que disponen de oportunidades rentables de inversión de aquellas que no (Bhattacharya, 1979). La asimetría y desigualdad existentes entre la información que posee la dirección y la información de que disponen los accionistas, caracterizan el problema de agencia latente tras esta sugerente respuesta a la pregunta de por qué las empresas reparten dividendos: la dirección pretende revelar al mercado la capacidad de la empresa para generar renta, así como su predisposición a maximizar la riqueza de los accionistas.

Es objetable, sin embargo, el elevado coste que supondría utilizar la política de dividendos como política de señalización financiera, y máxime en el caso de que la política de distribución seguida por la empresa llevase a los obligacionistas a imponer, en sus relaciones contractuales, cláusulas restrictivas de la cuantía del dividendo con los subsiguientes y adicionales costes de agencia que ello comportaría (Kalay, 1982).

Pero, como señala Edwards (1988), estos argumentos no han cristalizado en un cálculo teórico omnicomprendivo y unificado de la forma en la que los costes de agencia y la señalización de las decisiones financieras determinan la existencia de una estructura óptima de capital o de una política

óptima de dividendos. Cabe resaltar, que el mayor interés de esta literatura estriba, en su rol de nexo entre la teoría financiera de la agencia y la todavía incipiente teoría contractual de la empresa.

## **Estrategias**

Stoner y Chandler (1999:38), conceptualizan una estrategia, como: "... la determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Por lo que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. Ello permite, la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Johnson y Scholes (2001:10), señalan que: Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las stakeholders, es decir, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

En el mismo orden de ideas, Ortiz, (2005:128), señala que: las estrategias "son los medios a implementar por miembros de alto nivel, de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución y logro de metas y objetivos a largo plazo." Ahora bien, en el ámbito empresarial la estrategia, es un conjunto de fines, misiones y

objetivos que tiene cada empresa indistinta de su actividad, así como acciones que han de emprenderse para alcanzar algo.

En consecuencia, las estrategias son orientaciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos probablemente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de recursos (financieros, económicos y sociales,), necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

### **Estrategias Financieras**

Las estrategias financieras empresariales deben estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de la planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Existen diversas estrategias financieras que se pueden poner en acción para poder lograr los objetivos pactados, si se establece una estrategia financiera de forma sistemática se lograra obtener una estabilidad financiera. De esta manera se aumentará la capacidad de la empresa para generar más utilidades. Las estrategias financieras de las organizaciones deberán estar en

relación con el objetivo general que se haya decidido; y estas estrategias deberán poder dar una solución a las necesidades que tenga la entidad.

### **Estrategias de control de gestión**

Hablar de control de gestión, es conocer el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Las estrategias de control van a proporcionar las competencias para traducir las estrategias en metas claves, y en variables susceptibles de control, aprender a evaluar la gestión y el desempeño del negocio en función de los resultados esperados. Según Serra y col. (2005), Es el conjunto de procedimientos que deben guiar tanto el control de resultados, como la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones, en respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para que los miembros de la organización actúen lo más eficientemente posible a fin de se alcancen los objetivos de la organización, desarrollando ventaja competitivas, a partir de los recursos disponibles.

En este orden de ideas, el control de gestión, se refiere según Serra y col. (2005), a una técnica de dirección que constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. De aquí, que el control de gestión esté enfocado básicamente en establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa; cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico; controlar y evaluar periódicamente el



grado de cumplimiento de los mismos; y tomar las decisiones correctoras oportunas.

En atención a estas consideraciones, podría decirse, que el control de gestión un proceso a través del cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que implanten las estrategias previamente definidas; asegurando con ello, que los recursos se obtengan y utilicen de la forma más eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de la organización.

De esta forma, se utilizan diversos mecanismos que pueden permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna; siendo éstos de carácter formal como lo es la planificación estratégica o el diseño de una contabilidad de gestión; o informales y de carácter más espontáneo que pueden promover el comportamiento deseado a través, por ejemplo, de la supervisión directa o del autocontrol mediante el fomento de la motivación individual y de la identificación de los miembros de la empresa con los valores de la organización. Como complemento, el citado autor refiere que para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las empresas definen su política empresarial de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno de acuerdo con sus capacidades y recursos, y se estructuran y coordinan sus actividades de una determinada forma.

Esto responde a que toda empresa requiere la formulación de una estrategia que le permita adaptarse al entorno en función de sus objetivos y de sus puntos fuertes y débiles así como el establecimiento de una estructura organizativa en la que los diferentes componentes de la organización deben tener definidas sus funciones y su responsabilidad en el desempeño de estas.

## **Control de la gestión financiero**

El control de la gestión financiero, requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en este proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros para obtener logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva, dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero es definido por un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa del control.

El control financiero permite a los directivos especialistas o no en el área de las finanzas de una organización, de cerciorarse que las actividades se desarrollen según lo pautado, ya que brinda las herramientas necesarias para tal fin, a través del sistema contable.

En este sentido, los procesos de control financiero, se encuentran directamente relacionados con la planificación estratégica de una empresa, y deben tomar en cuenta el proceso de retroalimentación para de esta manera poder incrementar el desempeño.

La importancia del control financiero radica en lo siguiente:

a) Interpretación global de las funciones económico-financiera, al integrar las variables estratégicas de la empresa a las aplicadas al área de la administración y las finanzas.

b) Corregir desviaciones sobre la marcha y reaccionar ante los cambios: responder de manera congruente y anticipada a los cambios, así como generar retroalimentación y ajustes a los planes financieros e información relevante, que sirva como base en la toma de decisiones alternas para alcanzar o reformular planes y metas.

c) Mejora continúa de los resultados: las fallas del proceso de implementación de los planes financieros se detectan y se corrige para eliminar o minimizar errores.

d) Correcta toma de decisiones del presente y del futuro: para esto se deben construir los indicadores adecuados a la gestión financiera, interpretarlos, tomar en cuenta los aspectos de los puntos anteriores y tomar decisiones efectivas.

## **Las finanzas**

El término de Finanzas proviene del concepto latino “FINACIA”, que significa pago en dinero, el cual fue utilizado inicialmente en los Siglos XIII-XV en el país más mercantilizado de esa época, es decir, Italia y fundamentalmente en sus principales ciudades comerciales, tales como Florencia, Génova y Venecia. Posteriormente, el concepto fue utilizado en forma más amplia y relacionado básicamente con el sistema monetario y con la creación de recursos monetarios por parte del Estado para poder atender sus funciones económicas y políticas.

Al hablar de finanzas, se debe tener presente que tienen su origen en el fin de una transacción económica con la transferencia de los recursos financiero. Esta recibe aportes mayormente de disciplinas como la economía, gerencia, contabilidad y de los métodos cuantitativos de análisis. De ahí que, Weston, y Brighan, (2000:123), señalan que, las Finanzas se pueden definir “como el arte de administrar el dinero, mientras que la administración financiera se refiere a las tareas que ejecuta el administrador financiero”. Por otra parte, las finanzas contienen un conjunto de principios, técnicas y procedimientos, que se utilizan para convertir la información reflejada en los estados financieros de una empresa,

en información confiable para tomar de decisiones eficaces.

En este orden de ideas, Ortiz, (2005:123), plantea que: “la planificación financiera es una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa.” Es decir, viene a ser la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr dichas proyecciones.

Es por ello, que la empresa debe definir lo que espera a futuro (crecimiento en ventas, reducción de gastos, compra de activos, utilidades, entre otros) y de esta manera tomar en cuenta los factores que influyen en la proyección (variables económicas, competencia, otros), para establecer la situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros, y de esta manera maximizar el valor del negocio, así como reducir el riesgo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades del mismo.

Los objetivos fundamentales de la planificación financiera son:

- Extenderse más allá de lo operativo y aproximarse más a lo estratégico.

- Identificar los objetivos de la empresa.

- Implantar las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.

- Cuantificar las diversas alternativas estratégicas, a fin de evaluar el impacto que pueda generar en la situación financiera de la empresa.

- Analizar de las diferencias entre los objetivos y la situación financiera actual de la empresa.

En síntesis, el proceso de planificación financiera es una herramienta o técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los recursos que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Es así como, la gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

### **La toma de decisiones financieras**

En las empresas son fundamentales las diferentes decisiones tomadas por los directivos y gerentes, sobre todos los aspectos en los diferentes niveles de la organización, con el propósito de solventar los problemas o bien, realizar decisiones de inversión, para maximizar las ganancias.

Carrasquilla, (2010: 116), señala que: “El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.” En este sentido, las condiciones cambiantes en todos los escenarios económicos imprimen retos a los directivos de las empresas que están inmersos en la toma de decisiones estratégicas de sus respectivas empresas. Igualmente, la contabilidad y las finanzas deben adaptarse a estas dinámicas de cambio y evaluar su pertinencia, de tal manera que se direccionen los esfuerzos para lograr un verdadero valor agregado en las organizaciones y que en su conjunto sean vistas como herramientas

indispensables en los procesos de gestión y dirección empresarial.

Cabañate (2003), plantea respecto a la toma de decisiones que, toda decisión viene motivada en origen por un problema que se ha detectado y que se pretende solucionar; sin embargo, decidir consiste en la elección de una posible solución entre varios cursos de acción alternativos. Este proceso de toma de decisiones está basado en las siguientes etapas:

**Definición del Problema:** una vez determinado el problema, se recoge la información sobre el mismo, de forma que salgan a la luz los distintos elementos que intervienen y las relaciones entre ellos.

**Selección de Criterios:** Son la expresión de los objetivos que se pretenden alcanzar con una buena solución, es la expresión de lo que se percibe como solución ideal.

**Búsqueda de alternativas:** Radica en la importancia de hacer un esfuerzo de imaginación y creatividad para generar el mayor número de soluciones posibles.

**Análisis:** Esta es una fase de valoración de cada una de las distintas alternativas a la luz de los diferentes criterios.

**Decisión:** Una vez formalizado y analizado el problema de decisión, se requiere la intervención de las personas que actúan como decisores.

**Ejecución y Control:** Una vez elegido el curso de acción que se va a

emprender, es necesario poner en juego recursos e instrumentos necesarios para llevarlo a cabo. El adecuado control de la ejecución no sólo va a permitir estar alerta para reaccionar a tiempo ante desviaciones no previstas, sino que proporcionará información y experiencia muy útil para posteriores tomas de decisiones relacionadas con lo que se esté ejecutando.

Además de las decisiones en otras áreas, en las empresas es necesario tomar decisiones financieras dentro de las diferentes actividades, a corto, mediano y largo plazo, desarrolladas en la búsqueda de sus objetivos. Estas elecciones representan combinaciones, proyectos y fuentes y suministros de fondos. El tomar decisiones financieras no se limita a acoplar la demanda de recursos con la oferta de estos, sino que trata más bien de emparejar el suministro con la demanda, de modo tal que se logre maximizar el logro de los objetivos de la organización.

### **Tipos de toma de decisiones financieras**

Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros será necesario, mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos.

De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más

específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios. Es necesario estudiar las diferentes interrelaciones existentes entre estos dos grandes tipos de decisiones financieras.

## **Divisas**

Del latín *divisas*, del verbo *divido-dividir*. Se refiere a toda moneda extranjera utilizada en una región o país ajeno a su lugar de origen. En un sentido amplio, es el término con el que se identifica a las monedas extranjeras, en un sentido más estricto se puede decir que son un medio de cambio cifrado en una moneda distinta a la doméstica. Para Brun, Elvira y Puig (2008:161), se denomina divisa al dinero legal y a cualquier medio de pago cifrado en una moneda distinta a la doméstica. Por su parte, López y Lobato (2006:150), explican que: el término divisa se puede entender de dos formas, por un lado, se le da este nombre a todos los haberes cuyo pago se efectúa en el extranjero y por otro, en términos más generales, se entiende por divisa a toda la moneda extranjera.

En el mismo orden, Gómez y Marqués (2006:127), indican que: el concepto de divisa es más amplio que el de moneda de curso legal de terceros países, ya que se incluye también medios de pago y crédito en monedas foráneas y otros activos financieros que la innovación ha ido creando. “Se entiende por divisa un medio de pago denominado en moneda extranjera, esto es, en unidades monetarias distintas de la legalmente vigente en el país de referencia”. Finalmente, Martín y Téllez (2014: 62), definen la divisa “como la moneda aceptable, por ambas partes, en una transacción comercial internacional”.



Las divisas fluctúan entre si dentro de un mercado monetario mundial. De esta manera, se puede establecer distintos tipos de cambios entre divisas, que varían constantemente en función de diversas variables económicas como: el crecimiento económico, la inflación o el consumo interno de una nación.

### **Bases Legales**

Según Sabino. (2002: 96), “aquí se hace referencia a toda aquella normativa legal vigente sobre la cual se apoya la investigación”. Igualmente, le da credibilidad a los resultados obtenidos, sirven a las organizaciones de instrumento para poder canalizar todas aquellas actividades que disponen las leyes. Asimismo, permiten delimitar un espacio que señala hasta donde pueden emprenderse las acciones en cuanto a lo que se propuso este Trabajo de investigación sin que incurra en actos anti-jurídicos, al respecto:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Las bases legales que sustentaron el presente trabajo de investigación, parten, en primer lugar, de las disposiciones contenidas en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual en su **artículo 112** reza:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social.

El artículo antes citado, refleja que el estado busca es la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, por medio

de las actividades de industria y comercio, así como impulsar el desarrollo integral del país.

### **Ley del Banco Central de Venezuela (2002).**

**Artículo 116.** Las monedas y billetes emitidos por el Banco Central de Venezuela tendrán poder liberatorio sin limitación alguna en el pago de cualquier obligación pública o privada, sin perjuicio de disposiciones especiales, de las leyes que prescriban pago de impuestos, contribuciones u obligaciones en determinada forma y del derecho de estipular modos especiales de pago.

**Artículo 128.** Los pagos estipulados en monedas extranjeras se cancelan, salvo convención especial, con la entrega de lo equivalente en moneda de curso legal, al tipo de cambio corriente en el lugar de la fecha de pago.

### **Código de Comercio (1955)**

Artículo 449. Siempre que se estipule que una letra de cambio ha de ser pagada en una clase de moneda que no tenga curso en el lugar del pago, la cantidad de la misma puede ser pagada, teniendo en cuenta su valor el día en que el pago sea exigido, en la moneda del país, a menos que el librador haya estipulado que el pago deberá realizarse en la moneda indicada ("cláusula de pago efectivo en una moneda extranjera"). Los usos del lugar del pago serán...

## **Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado (2014)**

**Artículo 25.** En los casos en que la base imponible de la venta o prestación de servicio estuviere expresada en moneda extranjera, se establecerá la equivalencia en moneda nacional, al tipo de cambio corriente en el mercado del día en que ocurra el hecho imponible, salvo que éste ocurra en un día no hábil para el sector financiero,...

### **Providencia Administrativa N°/SNAT/2011/00071**

(Normas Generales de Emisión de Facturas y otros Documentos)

### **Artículo 15**

Las facturas emitidas sobre formatos o formas libres, por los sujetos que no califiquen como contribuyentes ordinarios del impuesto al valor agregado, deben contener la siguiente información:

11. En los casos de operaciones cuya contraprestación haya sido expresada en moneda extranjera, equivalente a la cantidad correspondiente en moneda nacional, deberán constar ambas cantidades en la factura, con indicación del monto total y del tipo de cambio aplicable.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco Metodológico tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que ha seleccionado para desarrollar la investigación, los cuales el investigador debe justificar. En este capítulo se definieron el conjunto de herramientas metodológicas que permitieron abordar el campo de la investigación. En este sentido, Balestrini (2001), señala que:

El marco metodológico está referido al momento que alude el conjunto de procedimientos lógicos, Tecn.-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 165).

#### **Tipo de Investigación**

El investigador considera que es de campo, en virtud de que permitió visualizar y recopilar los datos que se requieren de una forma directa, los cuales fueron procesados para obtener resultados que ayudaron a proponer una solución a la problemática planteada, al contrastar la realidad en la empresa en estudio. Según Palella y Martíns (2012: 83), la investigación de campo, “consiste en la recolección de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”.

Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), señala:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretar su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 14).

### **Modalidad de la Investigación**

La modalidad de la presente investigación se consideró un proyecto factible apoyado en una investigación de campo de nivel o carácter descriptiva con una revisión bibliográfica. Según Palella y Martíns (2012: 7), el proyecto factible “consiste en la elaboración de un modelo operativo, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de un grupo social”. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) plantea que:

El Proyecto Factible 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)

En la presente investigación se diseñaron estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas

venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela, el cual se presenta como una herramienta de gran utilidad para que sus directivos tomen decisiones acertadas.

### **Nivel de la Investigación**

Por otra parte, el estudio que sustentó la investigación, es el nivel o carácter descriptivo, debido a que le permitió al investigador registrar, describir e interpretar todo lo observado. En relación con esto, Palella y Martíns (2012: 86), aseveran: “El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual”. Es así como se caracterizaron los hechos presentes, en el grupo en estudio. Igualmente, Sabino (2002), señala:

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (p. 43).

Se utilizó la investigación de tipo descriptiva, ya que el investigador tomó la información de documentos reales de las empresas en estudio y posteriormente explicar e interpretar la información, a fin de diseñar estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela. De igual manera, el estudio se basó en una revisión bibliográfica. La Universidad Nacional Abierta (2003: 234), la describe como: “una estrategia de investigación, cuya fuente principal de datos está constituida

por documentos escritos, los cuales seleccionó el investigador de acuerdo con la pertinencia del estudio que realiza”. Cabe destacar que, la revisión bibliográfica permitió al investigador consultar en textos e información relacionada con la situación planteada.

## **MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se decidió el camino a seguir, es decir, cómo se confrontó lo expuesto en la teoría y el soporte para todo el proceso. En cuanto al diseño de la investigación, Palella y Martíns (2012: 80), exponen: “el diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”.

Es así como, el diseño de la investigación depende del enfoque que el investigador le dió al estudio. Al respecto, Arias (2004: 128), plantea: “un plan sistemático o una serie de instrucciones para realizar un plan de construcción”. En tal sentido, todo trabajo investigativo amerita un orden para su realización, el cual se explicó en los procedimientos de la investigación.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

Según Arias (2004: 68), “La población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidos las conclusiones de la investigación”. Al respecto, Palella y Martíns (2012: 93), definen la población como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones (...) es el conjunto finito o infinitos de elementos, personas o cosas

pertinentes a una investigación”. Para la presente investigación la población está constituida doscientos veinte y cinco (225) empleados que laboran en la empresa en estudio. A continuación se presenta la distribución de la población.

**Cuadro 1**  
**Distribución de la Población**

<b>Departamento</b>	<b>Población</b>
Director de Mercadeo, ventas y servicios	01
Departamento de Mercadeo, ventas y servicios	86
Director de Servicio Post venta	01
Departamento de Servicio Post venta	82
Gerente de ventas	01
Departamento de ventas (Gerentes de Zonas)	31
Departamento Legal	02
Departamento de Tesorería	10
<b>Total</b>	<b>225</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

#### Muestra

Morles, citado en Arias (2004: 98), plantea que la muestra es un: “subconjunto representativo de un universo o población”. Por su parte, Palella y Martíns (2012: 93), definen la muestra como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se



reproducen de la manera más exacta posible”. De manera más específica, la muestra es no probabilística intencional definida por la Universidad Nacional Abierta UNA (2003: 123), como un tipo de muestreo en donde el investigador es quien selecciona la muestra y procura que esta sea representativa dependiendo de su intención y opinión, por lo tanto la representatividad es subjetiva. En tal sentido, y dado que las características de la población objeto de estudio Ford Motor de Venezuela, la muestra es de sesenta y cinco (65) trabajadores que representan el 29% de la población según criterio de los directivos por ser los que inciden directamente en el funcionamiento de la empresa bajo estudio. A continuación se presenta la distribución de la muestra.

**Cuadro 2**  
**Distribución de la Muestra**

<b>Departamento</b>	<b>Población</b>
Director de Mercadeo, ventas y servicios	01
Departamento de Mercadeo, ventas y servicios	21
Director de Servicio Post venta	01
Departamento de Servicio Post venta	20
Gerente de ventas	01
Departamento de ventas (Gerentes de Zonas)	15
Departamento Legal	02
Departamento de Tesorería	04
<b>Total</b>	<b>65</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Después que se ha seleccionado el diseño de la investigación y la muestra apropiada de acuerdo con el problema objeto de estudio, se procedió entonces a recolectar los datos pertinentes sobre los objetivos involucrados en la investigación, con el propósito de recolectar la información. De allí pues, que la técnica está definida por Palella y Martíns (2012: 103), “como las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se pueden utilizar técnicas como: Observación, entrevista, encuestas, pruebas entre otras”. Es decir, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los procedimientos y las herramientas por medio de los cuales se recopila la información necesaria para el desarrollo de todo trabajo investigativo. En el mismo orden de ideas, La Universidad Nacional Abierta (2003: 307), describe la técnica como: “El conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección”.

Para recabar la información se aplicó la técnica de la observación directa y la encuesta. Según, Zorrilla y Torres (2004: 67), plantean que: “la observación directa se realiza por medio de los sentidos, en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales también puede darse mayor precisión a un objeto estudiado”. Para Palella y Martíns (2012: 134). “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. A tal efecto, el investigador revisó los documentos por medio de los cuales se realizó el diseño de estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.

Por su parte, Sabino (2002: 99), indica 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”. Ahora bien, según Tamayo y Tamayo (2003: 65), define los instrumentos como los elementos de los cuales se vale el investigador para recolectar la información y acercarse a los fenómenos, para extraer de ellos la información necesaria.

De igual manera, La Universidad Nacional Abierta (2003: 307), afirma que: “El instrumento consiste en un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección”. Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron como instrumento: el libro de anotaciones y el cuestionario. Como instrumento de recolección de datos se tiene que, la observación directa permitió por medio de un libro de anotaciones, registrar todo lo que se observe. Sabino (2002: 105), plantea que: “resulta además indispensable registrar toda observación que se haga para poder organizar luego lo percibido en un conjunto coherente. Para ello, es inevitable tomar algún tipo de notas o apuntes que sirvan como registro de lo que se ha observado”.

Para aplicar la técnica de la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario policotómico, el cual está estructurado por veintisiete (27) preguntas que incluyen alternativas de respuestas: Siempre (S), casi siempre (Cs), a veces (Av), casi nunca (CN) y NUNCA (N); relacionadas con el diseño propuesto. El mismo se elaboró con base a los objetivos específicos y al marco teórico. Al respecto Bisquerra, (2004: 88), plantea que: “los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio, de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variable que son el objeto de estudio en la presente investigación”.

## **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

### **Validez**

Dentro de este orden de ideas, debe señalarse que para que un instrumento pueda considerarse capaz de aportar información veraz y objetiva, debe ser válido y confiable. Según Hernández, Fernández y Baptista (2004: 346), la validez en términos generales: “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. A su vez, Palella y Martíns (2012: 150), definen “la validez como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.

Al respecto, la validación del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el juicio de contenido de tres expertos: uno (1) en Diseño de Instrumentos, uno (1) en Metodología de la Investigación y uno (1) en Contenido del Área de Estudio. A cada uno se le suministró el instrumento de recolección de recolección de datos, quienes ofrecieron su colaboración en cuanto a la estructura del mismo y emitieron sus observaciones, las cuales fueron consideradas para las reestructuraciones necesarias del cuestionario, y se determinó que su contenido conlleva al logro de los objetivos específicos y por ende, al objetivo general.

### **Confiabilidad**

En este aspecto, Méndez, (2004: 242), opina que: “la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Es decir, la misma se refiere a la consistencia, la exactitud y estabilidad de los resultados

obtenidos al aplicar el instrumento. En este sentido, se utilizó el método del coeficiente Alpha de Crombach, el cual va indicar la capacidad para dar aproximadamente resultados similares al aplicarlos a diversos sujetos, el instrumento requirió de una sola aplicación para realizar el proceso estadístico y obtener los resultados. Para su cálculo se utilizó la fórmula siguiente:

$$\alpha = \left( \frac{N}{1 - \sum S^2} \right)$$

Donde:

N= Número de Ítems

$\sum S^2$  (yi)= Sumatoria de la varianza de los ítems

$S^2 x$ = Varianza de toda la escala.

Valores de Confiabilidad

Muy Bajo: entre 0,01 y 0,20 medición con muchos errores.

Bajo: entre 0,21 y 0,40 medición con errores.

Moderado: entre 0,41 y 0,60 medición con algo de error.

Alto: entre 0,61 y 0,80 medición con errores.

Muy Alto: entre 0,81 y 1.00 medición sin errores.

Los resultados para la presente investigación del índice de confiabilidad Alfa de Crombach para el cuestionario es igual a 0,99 (ver Anexo D), por lo que se concluye que el instrumento es confiable, garantizando su aplicación a la muestra.

## TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recolectados los datos e información, se procedió a analizar la misma en forma cuantitativa y cualitativa. El análisis cuantitativo se utilizó como herramienta para el procedimiento del cuestionario diagnóstico por medio de la estadística, es decir, frecuencias y porcentajes, presentándolos en cuadros, gráficos o estadísticas, para alcanzar una comprensión global del estudio. El análisis cualitativo se aplicó a los datos que se obtuvieron en la revisión bibliográfica y a la interpretación de los datos cuantitativos.

Sabino (2002), señala sobre el análisis cuantitativo:

Este procedimiento de operación se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procedimiento sufrido se presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a los cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente. (p. 190).

Según (ob.cit. 2002), plantea sobre el análisis cualitativo:

Se refiere a que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. Una vez clasificadas estas es preciso tomar cada uno de los grupos que hemos así formado para proceder a analizarlos. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos, al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria, y si cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que de ellos se infiere redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos. (p. 135).

La correcta aplicación de las técnicas de análisis de información descritas fueron fundamental para la interpretación de los datos que se obtuvieron y de esta manera se configuró la propuesta del diseño de estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela, al presentar los beneficios que trae su aplicación en la misma, de la manera más clara y precisa.

### **Sistema de las Variables**

Según Bisquerra, (2004:60): “las variables son características observables de algo que es susceptible de adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías”. El propósito fundamental de este cuadro es ejemplificar la relación directa entre los objetivos específicos y los instrumentos de recolección de datos, por medio de la asignación de valores a las variables en sus dimensiones en los indicadores correspondientes.

Para realizar el estudio de la Operacionalización de las Variables, se presenta a continuación un cuadro técnico-metódico en el cual se descomponen los objetivos de la investigación con variables e indicadores más precisos, con la intención de que sirvan como elementos medibles en el instrumento de la recolección de datos. (Ver cuadro 3).

### Cuadro 3 : Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Proponer estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Técnicas	Instrumento	Items
1. Describir la situación actual de las finanzas de las empresas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.	Situación actual de las finanzas de las empresas del sector automotriz.	- Capital de trabajo.	Observación Directa - Encuesta	Cuestionario	1
		-Financiamiento corriente.			2
		- Fuentes bancarias o de otros entes.			3
		- Mezcla optima de fuentes de financiamiento.			4
		-Gestión del efectivo.			5
		-Plan de inversión.			6
		-Estructura financiera.			7
		-Financiamiento de las empresas.			8
		-Relación riesgo – rendimiento.			9
		-Estrategia de retención de utilidades.			10
		-Estrategia de reparto de utilidades.			11
2. Identificar el procedimiento actual de negocio que emplean las empresas ensambladoras para la comercialización de vehículos.	Procedimiento actual de negocio que emplean las empresas ensambladoras para la comercialización de vehículos.	- Forma de adjudicación de divisas por el Estado.			12
		-Volumen de producción planificando.			13
		- Volumen de ventas planificando.			14
3. Explicar las ventajas y desventajas para la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores).	Ventajas	- Forma de entrega de divisas.			15
		- Políticas económicas.			16
		- Políticas sociales.			17
	Desventajas	- Maximizan el desarrollo económico y social.			18
		- Generación de empleos.			19
		- Distribución de la renta y la riqueza generada.			20
		- Financiamiento de la producción.			21
		- No provenga del estado.			22



**Cuadro 3 (Cont.)**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Items</b>
4. Examinar los elementos aplicables en el área de finanzas para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz.	Elementos aplicables en el área de finanzas para la obtención de divisas	-Costos de Producción. -Mejorar las Condiciones laborales. - Salario de los trabajadores. -Impulso de nuevas tecnologías. -Eleva los niveles de producción para generar ingresos de exportación.	Observación Directa - Encuesta	Cuestionario	23 24 25 26 27
5. Diseñar estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.	No se operacionaliza				

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

## **Procedimiento de la Investigación**

Con la finalidad de llevar a cabo el presente estudio se desarrolló el siguiente procedimiento:

Luego de seleccionar el tema de interés se procedió a realizar una revisión bibliográfica, para posteriormente formular el problema de investigación con sus respectivos objetivos.

Inmediatamente, se dio inicio a la elaboración del marco teórico, para lo cual fue necesario recabar información acerca del tema seleccionado, para luego elegir los planteamientos de los autores que guiarían teóricamente el estudio.

Consecuentemente, se elaboró el marco metodológico para definir el tipo, diseño de la investigación, población e instrumento de recolección de datos. Seguidamente se solicitó la validación del instrumento por los juicios de expertos, para luego tomar en cuenta las recomendaciones de los mismos y finalizar la versión final del mismo, el cual fue aplicado a los sujetos seleccionados en como muestra. Se procedió a la tabulación de los datos y la aplicación de las estadísticas seleccionadas, luego se realizó el análisis y discusión de los resultados, los cuales dieron origen a las conclusiones del diagnóstico y detectadas las debilidades en el área estudiada, se establecieron los objetivos general y específicos que permitieron el desarrollo de la propuesta, su fundamentación, justificación, estructura, administración y factibilidad. Seguidamente se presentaron las recomendaciones que dieron a lugar en la investigación y por último se desarrollaron las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Análisis de Resultados**

De acuerdo con Sabino, (2002: 172), la presentación de los datos “comprende la exposición de los resultados para permitir su posterior análisis”. Por consiguiente en este capítulo se presentan los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento administrado al personal que conformó la muestra en estudio.

Por otra parte, está fundamentado en las bases teóricas presentadas en el capítulo II. En este sentido, se muestran los ítems que se consideraron en el instrumento a través del cual se recolectaron las respuestas que se pueden ver en forma de, cuadros y gráficos. El objetivo del presente capítulo es percibir la realidad existente al proponer el diseño estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela, y de esta manera atender el problema motivo de estudio.

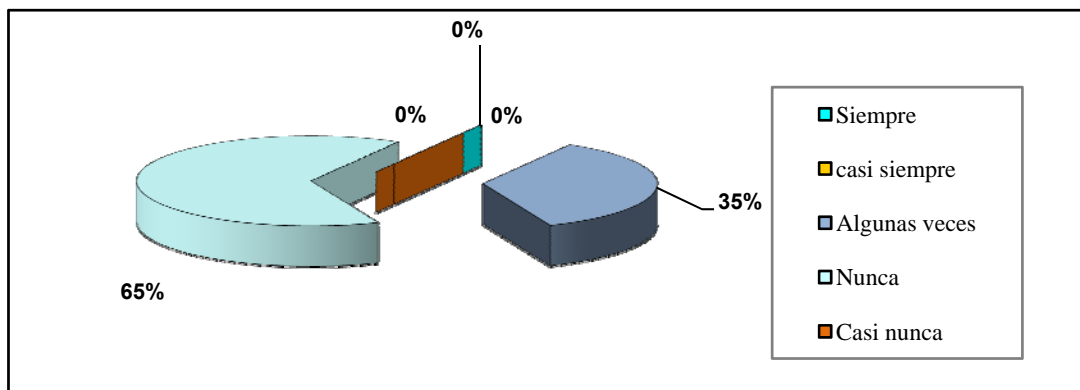
A continuación la información obtenida y analizada de los veintisiete (27) ítems que conformaron el instrumento de recolección de datos, siguiendo el orden de los objetivos específicos a los fines de la investigación.

1. ¿Considera usted que las empresas del sector automotriz, en especial Ford Motor de Venezuela disponen de capital de trabajo suficiente para financiar sus operaciones diarias?

**Cuadro 4**  
**Capital de trabajo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	23	35
Nunca	42	65
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico 1.**

**Fuente:** Cuadro 4

**Análisis.** De acuerdo al gráfico 1, se constató que el sesenta y cinco por ciento (65%) de las personas encuestadas opinaron nunca consideran que las empresas del sector automotriz, en especial Ford Motor de Venezuela disponen de capital de trabajo suficiente para financiar sus operaciones diarias. El treinta y cinco por ciento (35%) restante contestó algunas veces. Los entrevistados consideran que, la empresa se ve afectada al no disponer del flujo de caja de forma oportuna, al ser difícil predecir

cuándo va a ingresar el efectivo para que pueda convertir sus inventarios en efectivo. Todo ello, porque desde el 2014 en Venezuela el proceso de control de cambio establece el otorgamiento de divisas para operaciones de ensamblaje y desde Octubre de dicho año, este mecanismo no funciona \*. El capital de trabajo se obtiene de aportes de capital y financiamiento.

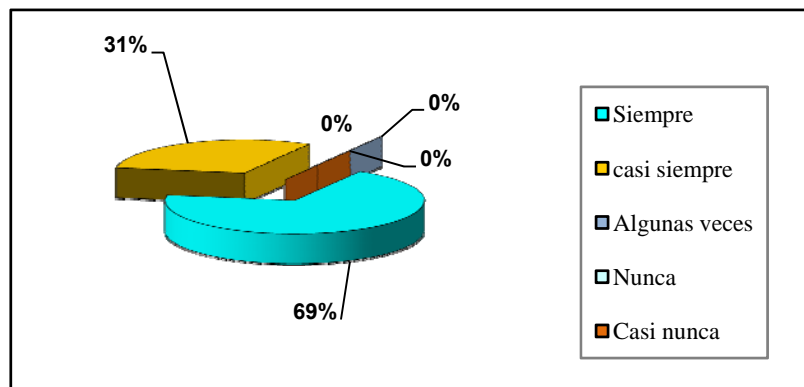
2. ¿Es administrado el capital de trabajo eficientemente en conjunto al financiamiento corriente?

**Cuadro 5**

Financiamiento corriente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	45	69
Casi Siempre	20	31
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico 2.**

**Fuente:** Cuadro 5

**Análisis.** El resultado obtenido registra que el por sesenta y nueve ciento (69%) de las personas encuestadas opinaron que siempre es administrado el capital de trabajo eficientemente en conjunto al

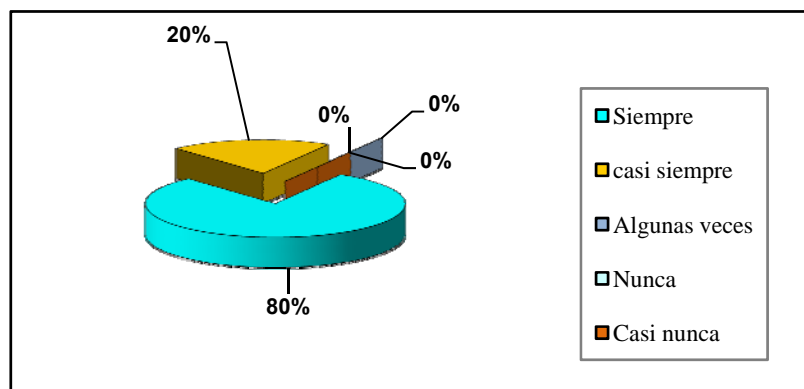
financiamiento corriente. El treintiuno por ciento (31%) restantes contestó casi siempre. Los entrevistados consideran que siempre se ha administrado eficientemente el capital de trabajo en armonía con el financiamiento corriente, Sin embargo, aún en la condición actual de la economía venezolana, el manejo eficiente del capital de trabajo en conjunto con el financiamiento corriente es la base fundamental para mantener operativa la planta de ensamblaje, todo ello porque se encuentra actualmente en un modo de *supervivencia* y se necesita garantizar la supervivencia de la empresa

3. ¿Utilizan en las empresas del sector automotriz caso en estudio, financiamiento corriente de fuentes bancarias o de otros entes?

**Cuadro 6**  
Fuentes bancarias o de otros entes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	52	80
Casi Siempre	13	20
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .3**

**Fuente:** Cuadro 6

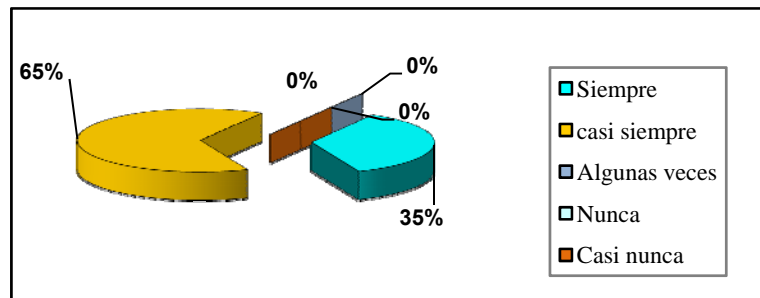
**Análisis.** El resultado obtenido registra que el ochenta por ciento (80%) de las personas encuestadas consideran que siempre utilizan en las empresas del sector automotriz caso en estudio, financiamiento corriente de fuentes bancarias o de otros entes. Un veinte por ciento (20%) contestó casi siempre. Al respecto, se destaca que el financiamiento corriente ha sido uno de los recursos más importantes a utilizar en este proceso de supervivencia. Cabe resaltar que, en economías inflacionarias como la nuestra, el financiamiento corriente representa una ventaja financiera si posees capital en moneda extranjera (como es el caso de Ford donde los aportes de capital son en US\$).

4. ¿Considera usted que las actividades de financiamiento corriente en las empresas del sector automotriz poseen la mezcla optima de fuentes de financiamiento para resguardar las operaciones diarias?

**Cuadro 7**  
**Mezcla optima de fuentes de financiamiento.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	23	35
Casi Siempre	42	65
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)



**Gráfico .4**

Fuente: Cuadro 7

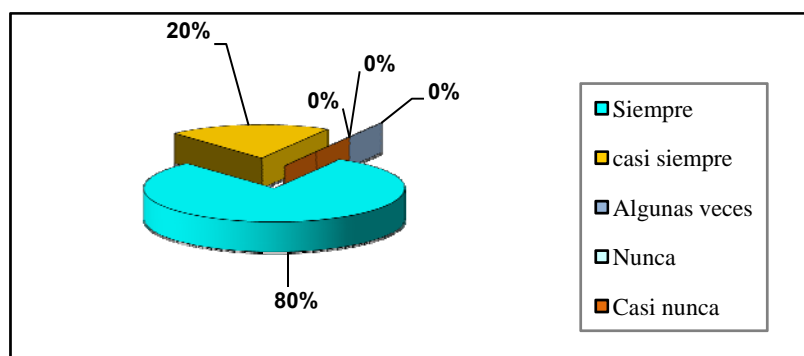
**Análisis.** El sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados contestaron casi siempre consideran que las actividades de financiamiento corriente en las empresas del sector automotriz poseen la mezcla óptima de fuentes de financiamiento para resguardar las operaciones diarias. El treinta y cinco por ciento restantes (35%) opinó siempre. La información aportada por los entrevistados, permitió al investigador evidenciar que en este caso las empresas deben recurrir al limitado portafolio de productos de la banca local, considerando en este caso, óptima la mezcla de fuentes de financiamiento, siendo la mayor proporción de financiamiento el crédito de corto y mediano plazo en el caso estudio.

5 ¿Se llevan en las empresas del sector automotriz caso en estudio, la gestión del efectivo de acuerdo a los objetivos de la organización?

**Cuadro 8**  
**Gestión del efectivo.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	52	80
Casi Siempre	13	20
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .5**

**Fuente:** Cuadro 8



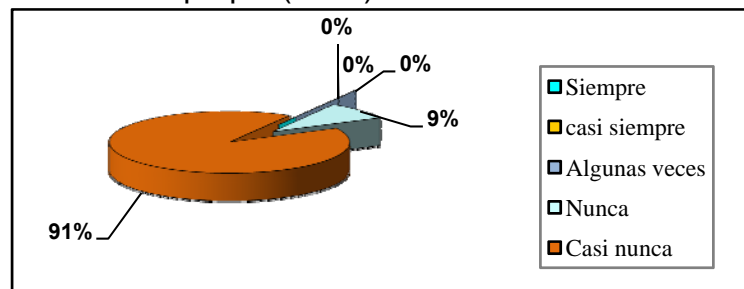
**Análisis.** El ochenta por ciento (80%) de los encuestados contestaron siempre se llevan en las empresas del sector automotriz caso en estudio, la gestión del efectivo de acuerdo a los objetivos de la organización. Un veinte por ciento (20%) contestó casi siempre. Cabe destacar que el objetivo de la empresa en las condiciones del entorno, es la supervivencia, Sin embargo la percepción del investigador es que, el control de flujo de caja se ha convertido en el indicador de control más relevante de la operación De ahí que, todas las acciones que se toman se hacen en función de la preservación de la caja así como del mantenimiento de las operaciones de ensamblaje.

6. ¿Cree usted que el plan de inversión en las empresas sector automotriz caso en estudio, está dirigido a maximizar las ganancias para crecer a nivel económico?

**Cuadro 9**  
**Plan de inversión.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	06	09
Casi Nunca	59	91
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .6**

**Fuente:** Cuadro 9

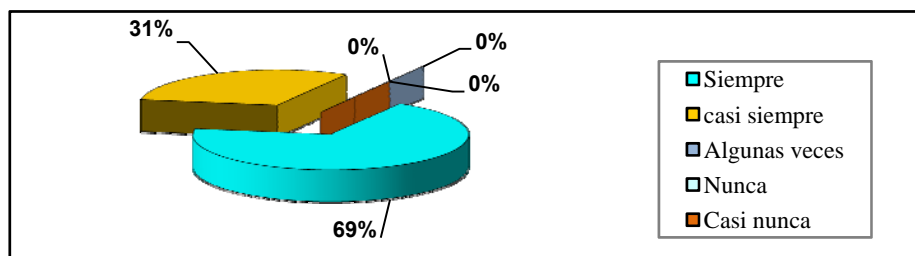
**Análisis.** El noventa y un por ciento (91%) de los encuestados considera que Casi nunca, el plan de inversión en las empresas sector automotriz caso en estudio, está dirigido a maximizar las ganancias para crecer a nivel económico. El nueve por ciento (09%) restante contestó nunca. Todo ello porque, el plan de inversiones se enfoca en garantizar un plan de productos saludables que permita la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Cualquier otra inversión no relacionada con producto y seguridad es reprogramada y el plan de inversión modificado en función de garantizar recursos financieros para el plan de supervivencia. Sin embargo, bajo las condiciones económicas actuales y las políticas del sistema cambiario nacional, las inversiones que se realizan se hacen con el fin de mantener la operación en marcha, el objetivo fundamental es hacer que la empresa permanezca abierta y estar presentes al momentos de la reactivación económica del país, es a partir de ahí que las estrategias financieras se enfocarán en la maximización de las utilidades.

7. ¿Considera usted que la estructura financiera en las empresas del sector automotriz, constituyen un factor para tomar decisiones de financiamiento?

**Cuadro 10**  
Estructura financiera.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	45	69
Casi Siempre	20	31
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .7**

**Fuente:** Cuadro 10

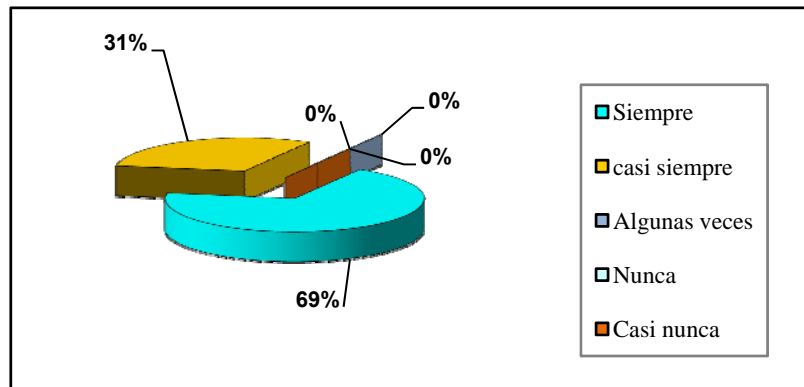
**Análisis.** El sesenta y nueve (69%) por ciento de los encuestados considera que siempre, la estructura financiera en las empresas del sector automotriz, constituyen un factor para tomar decisiones de financiamiento. Un treinta y uno (31%) por ciento restante contestó casi siempre. Tal como lo señala Cabañate (2005), “la estructura financiera constituye un factor para tomar decisiones de financiamiento efectivas”, esta es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado con el cual pudiera apalancar sus operaciones.

8. ¿Considera usted que la estructura financiera contribuye al financiamiento de las empresas del sector automotriz caso en estudio?

**Cuadro 11**  
**Financiamiento de las empresas.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	45	69
Casi Siempre	20	31
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .8**

**Fuente:** Cuadro 11

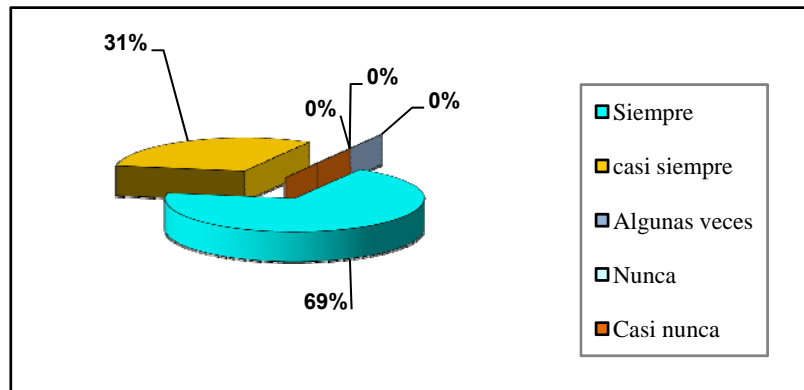
**Análisis.** El sesenta y nueve (69%) por ciento de los encuestados considera que siempre, la estructura financiera contribuye al financiamiento de las empresas del sector automotriz caso en estudio. Un treinta y uno (31%) por ciento restante contestó casi siempre. Todo ello, porque los recursos financieros, son los que aparecen en el llamado Balance de situación bajo la denominación genérica de pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo.

9 ¿Considera usted que la estructura financiera promueve el balance en la relación riesgo – rendimiento de las empresas del sector automotriz.

**Cuadro 12**  
**Relación riesgo – rendimiento.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	45	69
Casi Siempre	20	31
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .9**

**Fuente:** Cuadro 12

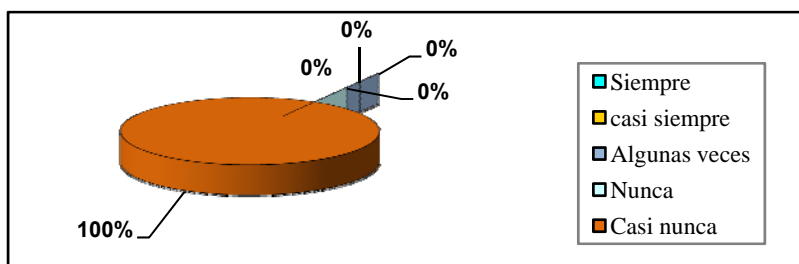
**Análisis.** El sesenta y nueve (69%) por ciento de los encuestados considera que siempre, la estructura financiera promueve el balance en la relación riesgo – rendimiento de las empresas del sector automotriz. Un treinta y uno (31%) por ciento restante contestó casi siempre. Señala Cabañate, (2005), que: “La composición de la estructura de capital en la empresa es relevante, ya que, para intentar conseguir el objetivo financiero establecido: maximizar el valor de la empresa, se ha de disponer de la mezcla de recursos financieros que proporcionen el menor coste posible, con el menor nivel de riesgo y que procuren el mayor apalancamiento financiero posible”. Esta data reafirma la importancia del equilibrio en la estructura de capital de la empresa de acuerdo a los requerimientos y estrategia de corto, mediano y largo plazo. En el caso de estudio, la importación de corto y mediano plazo cobra una relevancia fundamental dada las complejidades económicas del entorno del país y del sector automotriz en Venezuela.

10. ¿Considera usted que las empresas del sector automotriz caso en estudio, evita la estrategia de retención de utilidades por su impacto inmediato sobre el financiamiento permanente?

**Cuadro 13**  
**Estrategia de retención de utilidades.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .10**

**Fuente:** Cuadro 13

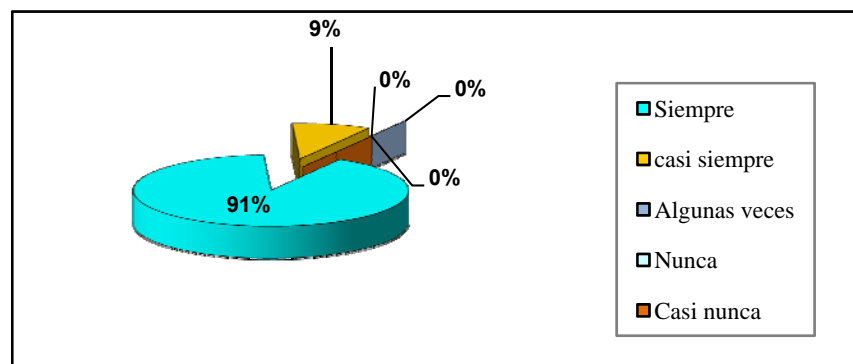
**Análisis.** El cien por ciento de los encuestados considera que casi nunca, las empresas del sector automotriz caso en estudio, evita la estrategia de retención de utilidades por su impacto inmediato sobre el financiamiento permanente. Es oportuno aclarar que en condiciones de mercado normal esto pudiera ser, pero en las condiciones económicas actuales del país esto no es una estrategia aplicable por el simple hecho de que las empresas llevan más de (03) tres años sin reportar utilidades por sus operaciones. Sin embargo, cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, o sea, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si es posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta o parte de estos para lograr sobrevivir.

11. ¿Cree usted que la estrategia de reparto de utilidades se aplica en las empresas del sector automotriz caso en estudio, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de las empresas del sector?

**Cuadro 14**  
**Estrategia de reparto de utilidades.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	59	91
Casi Siempre	06	09
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .11**

**Fuente:** Cuadro 14

**Análisis.** El noventa y un (91%) por ciento de los encuestados considera que siempre, la estrategia de reparto de utilidades se aplica en las empresas del sector automotriz caso en estudio, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de las empresas del sector. El nueve (09%) por ciento restante opinó casi siempre. Todo ello, porque, en el caso estudio así como en la mayoría de las empresas trasnacionales se tienen pautas a seguir que

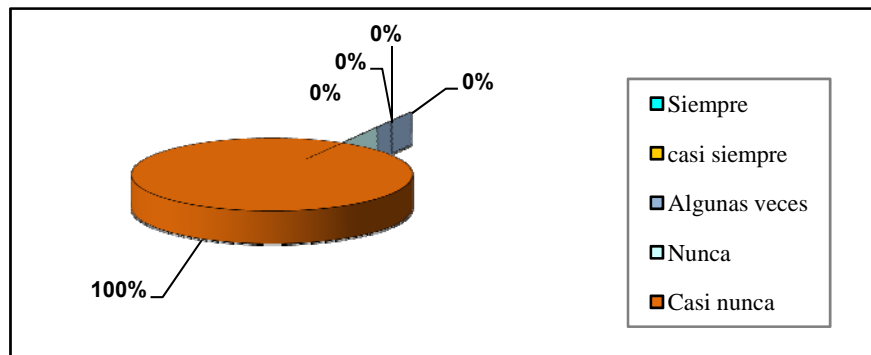
vienen definidas por las políticas de participación en la bolsa de valores de New York. Y en el caso estudio por tener un proceso de control de cambio activo. Bajo esta perspectiva, el contar con una estrategia inapropiado en el reparto de utilidades (si las hubiere) en las empresa caso de estudio pudiera impactar de manera directa la estrategia financiera de empresa, pues si el objetivo de la empresa está enfocado en mantener sus operaciones en funcionamiento, se requiere de mayor enfoque de recursos financieros en esta acción.

12. ¿Considera usted que la forma de adjudicación de divisas por el Estado dinamiza la producción de vehículos?

**Cuadro 15**  
**Forma de adjudicación de divisas por el Estado.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)



**Gráfico .12**

Fuente: Cuadro 15



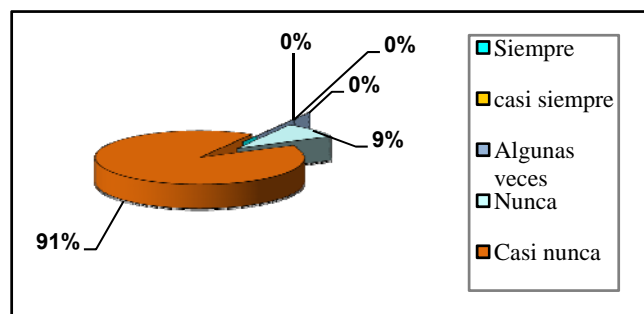
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, la forma de adjudicación de divisas por el Estado dinamiza la producción de vehículos. Los entrevistados consideran que, ello se debe porque en este momento la asignación de divisas al sector automotriz, es inexistente desde el año 2014. Destaca, el investigador que, lejos de fomentar la dinamización del sector lo que ha hecho es desestimularlo, quedando demostrado que el sector automotriz estudiado no es prioridad en las políticas del gobierno.

13. ¿Considera usted que el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de producción planificado. ?

**Cuadro 16**  
**Volumen de producción planificado.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	06	09
Casi Nunca	59	91
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)



**Gráfico .13**

Fuente: Cuadro 16

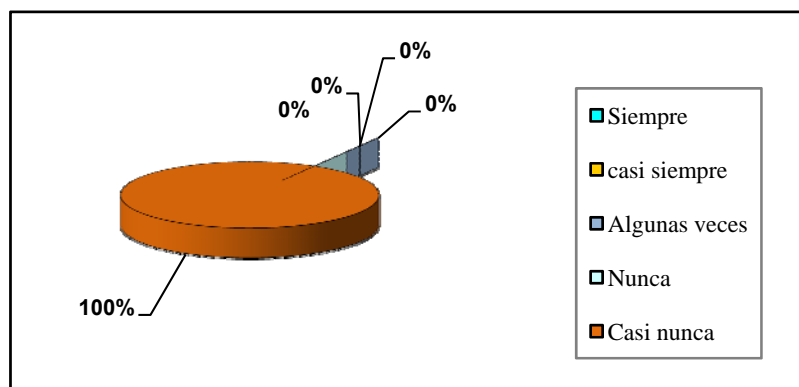
**Análisis.** El noventa y un (91%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de producción planificando. El nueve (09%) por ciento restante contestó nunca. Los entrevistados señalan que, hasta el año 2013 el proceso de adjudicaciones en el sistema de control cambiario funcionó de manera adecuada, por estar asociado a las finanzas del Estado, debido a que hasta ese momento los ingresos por concepto de la exportación petrolera eran suficientes para soportar todos los sectores de la economía (Barril del petróleo Promedio a US\$ 103), mientras que a partir del 2014 el declive en el precio del barril de petróleo (por debajo de US\$ 50) hizo que el gobierno restringiera o eliminara la adjudicación de divisas a sectores considerados *No Prioritarios*, tal como él es caso el Sector Automotriz. Y desde el 2014 se ha afectado de manera directa al sector y su capacidad de producción se ha visto minimizada a menos del 10% de su capacidad.

14. ¿Considera usted que el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de ventas planificado. ?

**Cuadro 17**  
**Volumen de ventas planificado.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .14**

**Fuente:** Cuadro 17

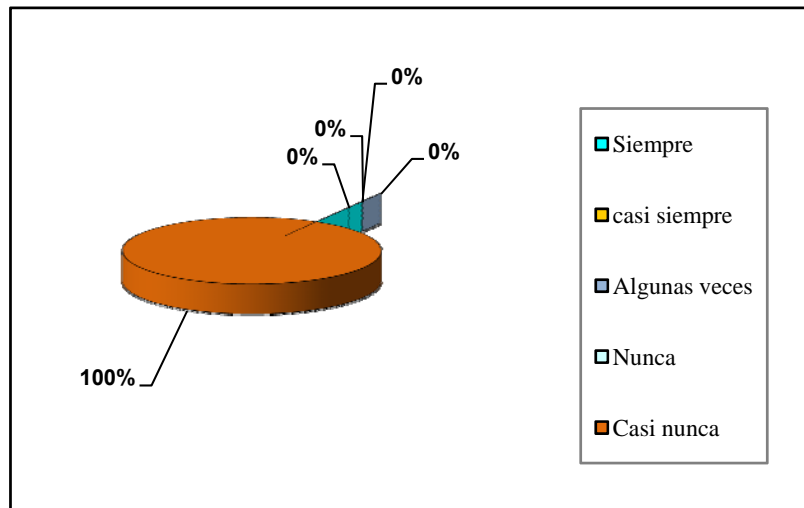
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de ventas planificando. Cuando esto sucede, las empresas se ven obligadas a improvisar en el mercado restringiendo las oportunidades de negocio, esto en virtud que el sistema cambiario no compensa la capacidad de compra nacional, Lo que permite al investigador, inferir que, desde el 2014 no existen adjudicaciones de divisas al Sector Automotriz, lo que ocasiona que no existan planes de producción y ventas concretos que puedan ser comprometidos.

15. . ¿Considera usted acertada la forma de entrega de divisas a través del sistema utilizado por el Estado?

**Cuadro 18**  
**Forma de entrega de divisas.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .15**

**Fuente:** Cuadro 18

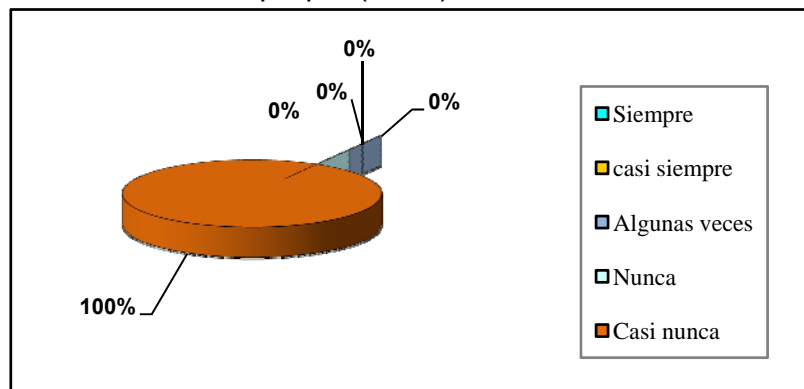
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, es acertada la forma de entrega de divisas a través del sistema utilizado por el Estado. Lo que permite inferir que, el sistema de entrega de divisas por parte del Estado a los sectores productivos del país no ha sido acertado, porque antes del 2014 las adjudicaciones no tenían correlación con volúmenes de producción y ventas así como representación en el mercado desde el punto de vista de participación. Apreciándose que las empresas del sector automotriz con Participaciones de mercado menores, recibían mayor cantidad que aquellas empresas líderes en el mercado en cuanto a participación. Situación no adecuada en función a la capacidad instalada y los costos que se derivan de esta. Ya que a partir del 2014 no han existido adjudicaciones para el sector, toda la adjudicación de divisas es prioridad para sectores prioritarios, afectando el flujo de caja de dichas empresas.

16. ¿Considera usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas económicas de las empresas del sector automotriz. ?

**Cuadro 19**  
**Políticas económicas.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .16**

**Fuente:** Cuadro 19

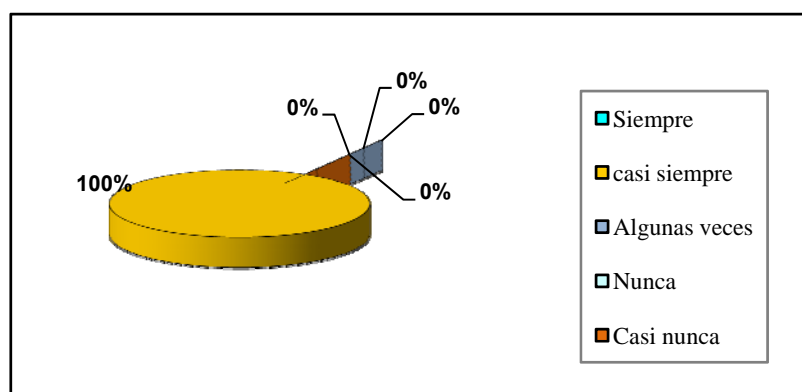
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas económicas de las empresas del sector automotriz. Los entrevistados consideran que una disponibilidad de divisas en los consumidores, no incide en la política de la empresa, porque no incrementa las compras de la empresa.

17. ¿Considera usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas sociales de las empresas del sector automotriz. ?

**Cuadro 20**  
**Políticas sociales.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	00	00
Casi Siempre	65	100
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .17**

**Fuente:** Cuadro 20

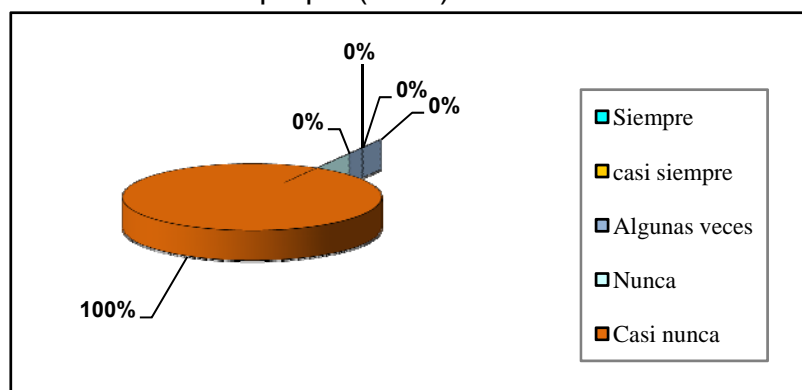
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi siempre, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas sociales de las empresas del sector automotriz. La restricción en la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores finales), afecta de manera directa las finanzas de la empresa al no poder invertir, lo que permite inferir, que no existe la posibilidad de lograr rentabilidad bajo el esquema actual impactando en las políticas sociales de las empresas del sector.

18. ¿Cree usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que maximizan el desarrollo económico y social de las empresas del sector automotriz. ?

**Cuadro 21**  
**Maximizan el desarrollo económico y social.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)



**Gráfico .18**

Fuente: Cuadro 21

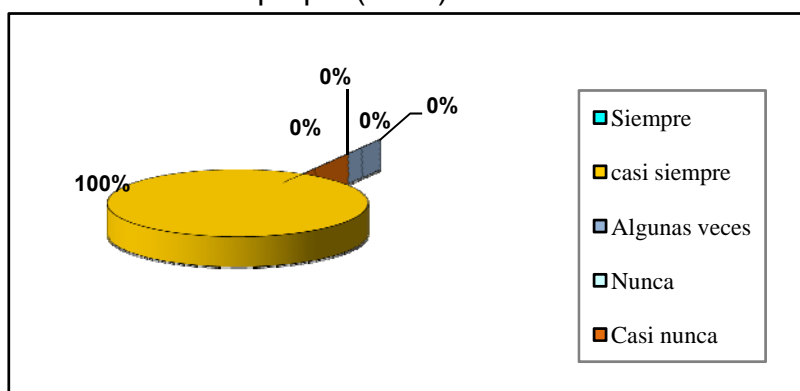
**Análisis.** El cien (100%) ciento de los encuestados cree que casi nunca, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores). que es una ventaja que maximizan el desarrollo económico y social de las empresas del sector automotriz. Los investigadores consideran que no hay desarrollo económico sin inversión y no hay inversión sin una política clara y efectiva en el funcionamiento del proceso de control de cambio que facilite la participación de los inversionistas (consumidores), en el sector automotriz y permitan maximizar su desarrollo económico y social.

19. ¿Cree usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que genera empleos en las empresas del sector automotriz. ?

**Cuadro 22**  
**Generación de empleos.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	65	100
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .19**

**Fuente:** Cuadro 22

**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados cree que casi siempre, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que genera empleos en las empresas del sector automotriz. Al respecto, los entrevistados consideran que, bajo las condiciones actuales las empresas deben disminuir sus volúmenes de producción, al verse en la necesidad de reducir su capacidad instalada. Sin embargo, el investigador percibe que, en estos momentos de coyuntura económica, más que generación de empleos la propuesta permite preservar los empleos actuales, lo cual resulta de suma importancia para el sector y la economía del país.

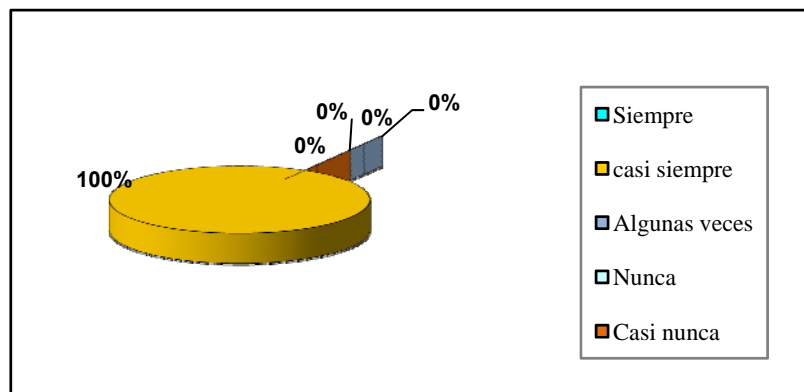


20. ¿Cree usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que permite la distribución de la renta y la riqueza generada en las empresas del sector automotriz. ?

**Cuadro 23**  
**Distribución de la renta y la riqueza generada.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	65	100
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)



**Gráfico .20**

Fuente: Cuadro 23

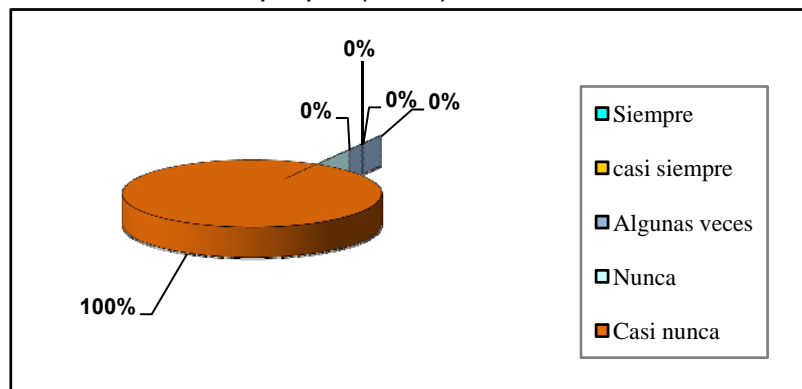
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi siempre, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que permite la distribución de la renta y la riqueza generada en las empresas del sector automotriz. Señalan los entrevistados que, bajo las condiciones económicas y políticas de control de cambio existentes en el país actualmente, dicho sector no tiene posibilidad alguna de generar renta ni riqueza, debido a que el control de cambio, está minimizado y los volúmenes actuales no permiten en muchos casos ni siquiera cubrir costos de operación.

21. ¿Considera usted que es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas provenga de los inversionistas (consumidores)). ?

**Cuadro 24**  
**Financiamiento de la producción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .21**

**Fuente:** Cuadro 24

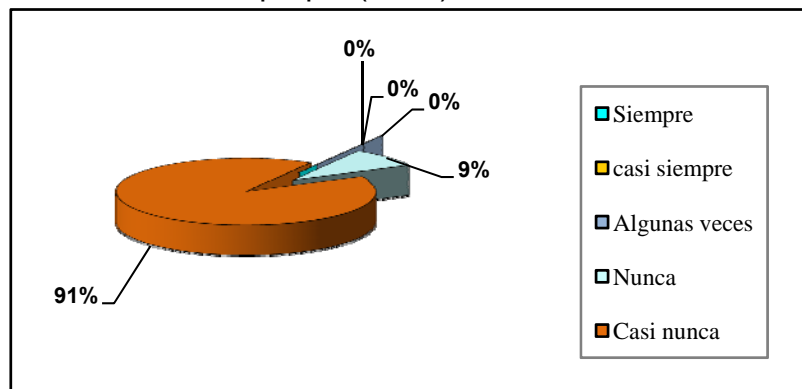
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas provenga de los inversionistas (consumidores)). Los entrevistados no lo consideran una desventaja. Debido a que, en los actuales momentos en la industria automotriz no existe ninguna otra fuente alterna de obtención de divisas. Por lo tanto, la obtención de divisas de parte de los consumidores representa una oportunidad para lograr la subsistencia del sector automotriz en Venezuela, al ser una forma legal y viable que permite la reactivación de la industria.

22. ¿Considera usted que es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas proceda de los inversionistas (consumidores) y no provenga del Estado.?

**Cuadro 25**  
**No provenga del Estado.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	06	09
Casi Nunca	59	91
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .22**

**Fuente:** Cuadro 25

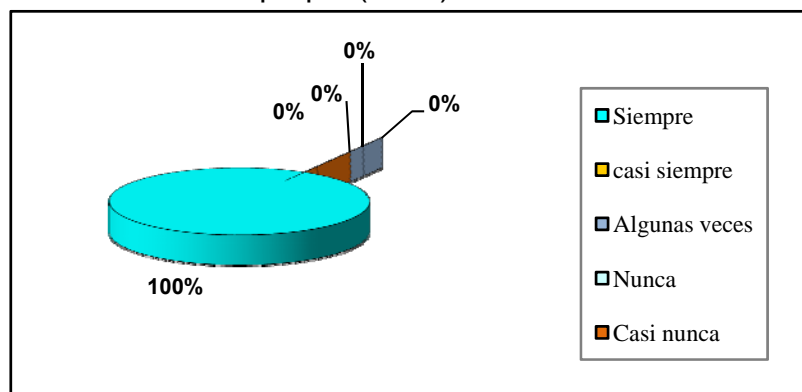
**Análisis.** El noventa y un (91%) por ciento de los encuestados considera que casi nunca, es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas proceda de los inversionistas (consumidores) y no provenga del Estado. El nueve (09%) por ciento restante contestó nunca. Los entrevistados consideran es importante resaltar que, esto pudiera ser por el contrario una ventaja competitiva para el Estado el hecho de que un sector productivo pueda autofinanciarse a través de la participación de los consumidores. Ya que ello representa ingreso de inversión de pequeña escala al país.

23. ¿Considera usted que la proporción de la estructura de costos de producción actual debe ser financiada en divisas (US\$)?

**Cuadro 26**  
**Costos de Producción.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	65	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)



**Gráfico .23**

Fuente: Cuadro 26

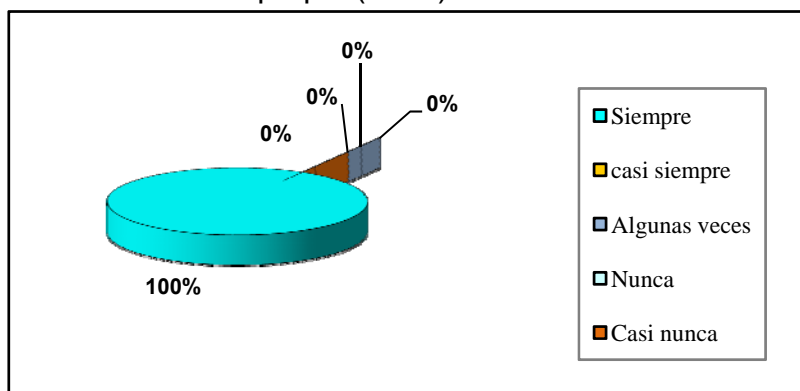
**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que siempre, la proporción de la estructura de costos de producción actual debe ser financiada en divisas (US\$). Ello se debe, a que no existe otra forma de mantener un proceso productivo de ensamblaje de productos importados. “Aproximadamente el 80% del material de ensamblaje para vehículos es importado, por lo cual el pago de este material debe ser en divisas.

24. ¿Cree usted que es posible mejorar las condiciones laborales, con la obtención de divisas por parte de los consumidores finales?

**Cuadro 27**  
**Mejorar las Condiciones laborales.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	65	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .24**

**Fuente:** Cuadro 27

**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que siempre, es posible mejorar las condiciones laborales. El investigador considera que sí. Ya que, tan solo con el hecho de mantener la operación marchando ello representa una gran ventaja para los trabajadores activos. Esto permite un libre flujo de discusión de condiciones laborales. Al respecto, las condiciones laborales siempre serán susceptibles de mejora si y solo si la empresa tiene las condiciones productivas y de ventas para honrar los compromisos que adquiera en materia laboral, lo cual no es la condición actual pues con volúmenes mínimos de producción y altos costos, no es posible. Cualquier alternativa que permita la reactivación del sector traerá

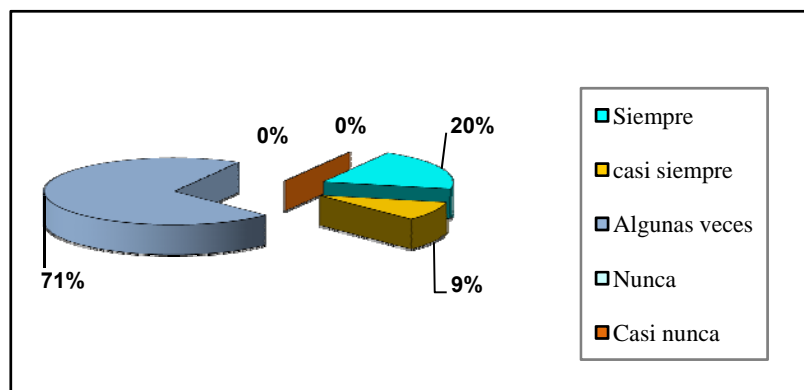
como resultados mejoras en las condiciones laborales de todos los trabajadores. Es importante resaltar que históricamente la industria automotriz fue reconocida como una de las mejores industrias en términos de reivindicaciones laborales en Venezuela.

25. ¿Cree usted que es posible el aumentar el salario de los trabajadores al incrementar el contenido local en la estructura actual de costos. ?

**Cuadro 28**  
**Salario de los trabajadores.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	13	20
Casi Siempre	06	09
Algunas Veces	46	71
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico.25**

**Fuente:** Cuadro 28

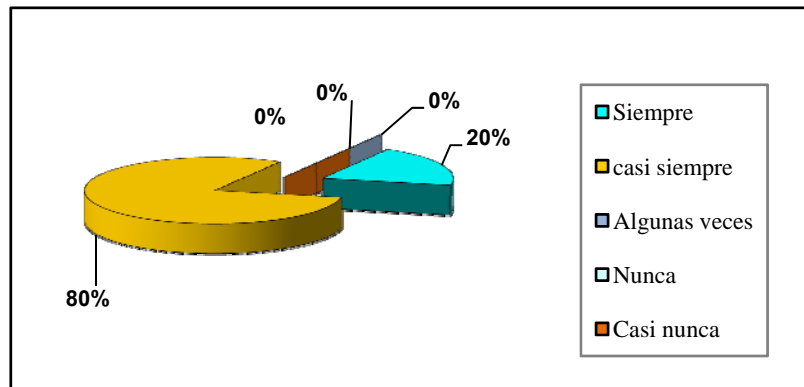
**Análisis.** El setenta y uno (71%) por ciento de los encuestados cree que algunas veces, es posible aumentar el salario de los trabajadores al incrementar el contenido local en la estructura actual de costos. Un veinte (20%) por ciento contestó siempre y, el nueve (09%) por ciento restante opinó casi siempre. El investigador considera, que ello dependerá del volumen de incorporación local y de la cantidad de material para ensamblaje que se logre localizar. Todo ello, la incorporación de productos locales es la condición ideal para el desarrollo económico e industrial de un país, pero para que esto sea viable el aparato productor debe estar en marcha y con proyecciones positivas de crecimientos, pues la incorporación de productos locales requieren de inversiones importantes así como de la instalación productiva de operaciones que en estos momentos no resultarían viables ni rentables por la condiciones económicas y productivas del país.

26. ¿Considera usted fundamental para el desarrollo de las empresas del sector automotriz el Impulso de nuevas tecnologías de producción en el corto y mediano plazo?

**Cuadro 29**  
**Impulso de nuevas tecnologías.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	13	20
Casi Siempre	52	80
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)



**Gráfico .26**

**Fuente:** Cuadro 29

**Análisis.** El ochenta (80%) por ciento de los encuestados considera que casi siempre, es fundamental para el desarrollo de las empresas del sector automotriz el Impulso de nuevas tecnologías de producción en el corto y mediano plazo. El veinte (20%) por ciento restante contestó siempre. Al respecto, los investigadores consideran que la incorporación de nuevas tecnologías es un elemento fundamental en el mantenimiento de un ciclo de productos vital y competitivo.

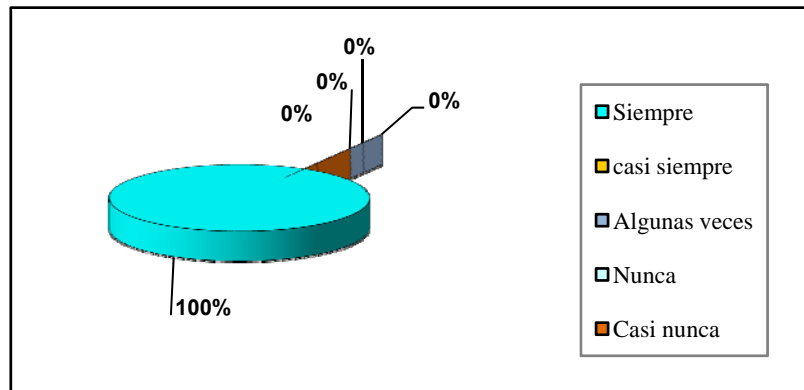
27. ¿Cree usted que es necesario elevar los niveles de producción para generar ingresos por exportación. ?

**Cuadro 30**  
**Elevar los niveles de producción para generar ingresos por exportación.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	65	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2017)





**Gráfico .27**

**Fuente:** Cuadro 30

**Análisis.** El cien (100%) por ciento de los encuestados considera que siempre. Los entrevistados consideran que es necesario elevar los niveles de producción para generar ingresos de exportación. Es importante destacar que, la exportación representa una de las opciones de autofinanciamiento más retadoras del sector, sin embargo se deben superar algunos restrictores de costos (Costos de labor: diferencial cambiario) que impactan competitivamente vs otros mercados

### **Conclusiones del Diagnostico**

Una vez presentados los análisis en forma detallada, se establecieron las siguientes conclusiones:

**Con respecto al objetivo específico 1:** *Describir la situación actual de las finanzas de las empresas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.*

Se constató que la mayoría de las personas encuestadas opinaron que la empresa del sector automotriz, en especial Ford Motor de Venezuela no

dispone de capital de trabajo suficiente para financiar sus operaciones diarias.

De igual forma, la mayoría de las personas encuestadas opinaron que siempre es administrado el capital de trabajo eficientemente en conjunto al financiamiento corriente. En el mismo orden, la mayoría consideran que siempre utilizan en las empresas del sector automotriz, financiamiento corriente de fuentes bancarias o de otros entes.

Los entrevistados consideran que las empresas deben recurrir al limitado portafolio de productos de la banca local, considerando en este caso, óptima la mezcla de fuentes de financiamiento, siendo la mayor proporción de financiamiento el crédito de corto y mediano plazo en el caso estudio.

En este orden, la mayoría consideran que el objetivo es la supervivencia, por ello, el control de flujo de caja se ha convertido en el indicador de control más relevante de la operación. De ahí que, todas las acciones que se toman se hacen en función de la preservación de la caja así como del mantenimiento de las operaciones de ensamblaje.

La mayoría considera que, el plan de inversión en las empresas sector en estudio, Casi nunca está dirigido a maximizar las ganancias para crecer a nivel económico. Todo ello porque, el plan de inversiones se enfoca en garantizar un plan de productos saludables que permita la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo y el plan de inversión modificado en función de garantizar recursos financieros para el plan de supervivencia.

Por otra parte, la mayoría considera que la estructura financiera en las empresas del sector automotriz, siempre, constituyen un factor para tomar decisiones de financiamiento. Además, la mayoría considera que siempre, la

estructura financiera promueve el balance en la relación riesgo – rendimiento de las empresas del sector automotriz, y así conseguir el objetivo financiero establecido: maximizar el valor de la empresa coste posible, con el menor nivel de riesgo y que procuren el mayor apalancamiento financiero posible.

Todos los encuestados consideran que las empresas del sector en estudio, casi nunca, evita la estrategia de retención de utilidades por su impacto inmediato sobre el financiamiento permanente. Es oportuno aclarar que en las condiciones económicas actuales del país esto no es una estrategia aplicable por el simple hecho de que las empresas llevan más de (03) tres años sin reportar utilidades por sus operaciones.

La mayoría de los encuestados considera que siempre, la estrategia de reparto de utilidades se aplica en las empresas del sector en estudio, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento dichas empresas.

***Según el objetivo específico 2: Identificar el procedimiento actual de negocio que emplean las empresas ensambladoras para la comercialización de vehículos.***

Todos los encuestados consideran que casi nunca, la forma de adjudicación de divisas por el Estado dinamiza la producción de vehículos. Los entrevistados consideran que, ello se debe porque en este momento la asignación de divisas al sector automotriz, es inexistente desde el año 2014.

En este orden, la mayoría considera que casi nunca, el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de producción planificando. Y todos consideran que casi nunca, el monto de adjudicación anual recibido, permite

cumplir con el volumen de ventas planificando.

***En referencia al objetivo específico 3. Explicar las ventajas y desventajas para la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores). Referente a las Ventajas:***

Todos los encuestados consideran que casi nunca, es acertada la forma de entrega de divisas a través del sistema utilizado por el Estado. Debido a que, las adjudicaciones no tenían correlación con volúmenes de producción y ventas así como la participación exitosa en el mercado.

Igualmente, todos los encuestados consideran que casi siempre, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas económicas de las empresas del sector automotriz. Señalan los entrevistados que, bajo las condiciones económicas y políticas de control de cambio existentes en el país actualmente, dicho sector no tiene posibilidad alguna de generar renta ni riqueza, debido a que el control de cambio, está minimizado y los volúmenes actuales no permiten en muchos casos ni siquiera cubrir costos de operación.

Además, todos consideran que casi nunca, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas finales, no afecta manera directa la operatividad del sector y como consecuencia sociales de las empresas del sector automotriz. La restricción en la obtención de divisas en los consumidores en sus finanzas, por lo tanto, no existe la posibilidad de lograr a través de los (consumidores), rentabilidad bajo el esquema actual de las empresas del sector.

Todos creen que casi nunca, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que maximizan el desarrollo

económico y social de las empresas en estudio. Los investigadores consideran que no hay desarrollo económico sin inversión y no hay inversión sin una política clara y efectiva en el funcionamiento del proceso de control de cambio que facilite la participación de los inversionistas (consumidores), en el sector automotriz.

De igual forma, todos creen que casi siempre, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que genera empleos en el sector automotriz. Aunque, bajo las condiciones actuales las empresas deben disminuir sus volúmenes de producción, al verse en la necesidad de reducir su capacidad instalada. Es importante destacar que en estos momentos de coyuntura económica, más que generación de empleos la propuesta permite preservar los empleos actuales, lo cual resulta de suma importancia para el sector y la economía del país.

**En cuanto a las Desventajas:** Todos consideran que casi nunca, es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas provenga de los inversionistas (consumidores)). Los entrevistados no lo consideran una desventaja. Debido a que en los actuales momentos en la industria automotriz, no existe ninguna otra fuente alterna de obtención de divisas. Por lo tanto, la obtención de divisas de parte de los consumidores representa una oportunidad para lograr la subsistencia del sector automotriz en Venezuela, al ser una forma legal y viable que permite la reactivación de la industria.

La mayoría considera que casi nunca, es una desventaja para las empresas en estudio que el financiamiento de la producción (obtención de divisas proceda de los inversionistas (consumidores)) no provenga del Estado. Todos consideran que siempre, la proporción de la estructura de

costos de producción actual debe ser financiada en divisas (US\$). Ya que no existe otra forma de mantener un proceso productivo de ensamblaje de productos importados.

En el mismo orden, todos consideran que siempre, es posible mejorar las condiciones laborales con la obtención de divisas por parte de los consumidores finales. Ya que, al estos invertir en dicho sector, tan solo con el hecho de mantener la operación marchando, esto representa una gran ventaja para los trabajadores activos, porque permite libre flujo de discusión de condiciones laborales.

La mayoría cree que algunas veces, es posible el aumentar el salario de los trabajadores al incrementar el contenido local en la estructura actual de costos, que ello dependerá del volumen de incorporación local y de la cantidad de material para ensamblaje que se logre localizar.

La mayoría considera que casi siempre, es fundamental para el desarrollo de las empresas del sector automotriz el Impulso de nuevas tecnologías de producción en el corto y mediano plazo, por ser un elemento fundamental en el mantenimiento de un ciclo de productos vital y competitivo.

Todos consideran que siempre, es necesario elevar los niveles de producción para generar ingresos de exportación. Ya que, la exportación representa una de las opciones de autofinanciamiento más retadoras del sector.

Todos consideran que casi nunca, la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que permite la distribución de la renta y la riqueza generada en las del sector automotriz. Aunque, bajo las

condiciones económicas y políticas de control de cambio existentes en el país actualmente, el sector no tiene posibilidad alguna de generar renta ni riqueza, debido a que, están minimizados y los volúmenes actuales no permiten en muchos casos ni siquiera cubrir costos de operación.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Estrategias de control de gestión Financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela.**

##### **Presentación de la propuesta**

La planificación requiere de estrategias de control de gestión financieras, como parte fundamental de la toma de decisiones; por lo tanto, toda empresa debe contar con dichas estrategias para relacionarse directamente en la obtención de los recursos requeridos para financiar sus operaciones, así también, son de especial importancia en su asignación en opciones de inversión para contribuir al logro de los objetivos trazados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Por ello, en la actualidad en la economía mundial a través de la intensidad de la internacionalización, se está provocando un fuerte y continuo desarrollo de los sistemas y mercados financieros, así como de los activos financieros que operan en ellos. Así mismo, las estrategias son características claves en las decisiones que definen la planeación y control de alto nivel; convirtiéndose en elementos de suma importancia para la vida de la empresa así como determinantes para la consecución tanto de los recursos como objetivos de corto y a largo plazo los cuales deberán estar en correspondencia con la táctica maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización.

Consecuentemente, cada maniobra administrativa deberá llevar el sello



distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos claves. Ahora bien, cualquiera que sea la planeación general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas determinantes derivadas del análisis previo realizado.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga tanto en el largo plazo como en el corto plazo, de los cuales generalmente se señalan el análisis de la rentabilidad de las inversiones y el nivel de beneficios. El análisis del activo circulante, liquidez y solvencia. Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero. De la misma forma, también se analizan la estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo además de la autofinanciación, la política de retención y/o reparto de utilidades.

En este orden de ideas, el control de gestión es una actividad empresarial, que busca a través de personas como directores institucionales, gerentes, productores, consultores, expertos entre otros, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Es por ello que las estrategias financieras van a fortalecer los lineamientos internos de las empresas del sector bajo estudio, lo cual por medio de una adecuada toma de decisiones, conlleva a la mejora de las actividades que estas realizan para la obtención de divisas, evitando así que dichas empresas incurran en riesgos financieros innecesarios.

## **Justificación**

La propuesta presentada en esta investigación está referida a los distintos aspectos que involucran estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso Estudio Ford Motor de Venezuela, representando una herramienta para la gerencia financiera de estas empresas.

En este orden, dicha propuesta responde a las necesidades de las empresas del sector automotriz bajo estudio, de obtener divisas que le permitan su operatividad en el contribuirán a la permanecía de la industria del sector automotriz en el país. país, para consolidar su papel dentro del sector, así como velar por el bienestar de sus trabajadores y satisfacer el consumidor final del mismo. A su vez que les permita la toma de decisiones gerenciales adecuadas, a fin de optimizar la gestión financiera, base fundamental en el control del capital de trabajo evitando el déficit en su flujo de caja. A su vez, las estrategias financieras propuestas

En este orden, es importante destacar que las estrategias a considerar son producto del diagnóstico realizado con criterios de concientización financiero. Por lo que plantearlas resulta beneficioso para enfrentar los compromisos actuales y los por ejecutar, tomando decisiones acertadas en cuanto a los proyectos así como en las negociaciones para encarar los efectos negativos en sus operaciones.

## **Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta se fundamentó en el marco teórico de esta investigación, en el cual se recopilaron las bases conceptuales a través de la revisión bibliográfica y documental que están estrechamente relacionadas con los

objetivos específicos procurados con el estudio, constituyendo todo ello, un resultado esclarecedor de los planes financieros para obtener divisas. En este orden de ideas es importante destacar, que la revisión bibliográfica estuvo fundamentada en una serie de definiciones y pasos para poder llevar a cabo el propósito que se pretende lograr en las empresas del sector automotriz bajo estudio, en cuanto al diseño de estrategias de control de gestión financiera para la obtención de divisas.

Desde el punto de vista metodológico se aplicó para la recolección de datos, la técnica de la encuesta, la cual mediante el análisis de los datos se obtuvo la información necesaria para diseñar la propuesta, la cual viene a constituir una opción válida para la solución del problema a la vez que instituye un aporte investigativo para futuros trabajos en el área. Cabe destacar que el éxito a largo plazo, depende de la eficacia de los directivos y alta gerencia en poner en práctica la propuesta para armonizar estos factores en las empresas del sector. Caso estudio Ford Motor de Venezuela.

### **Estructura de la propuesta**

La propuesta formulada se estructuró tomando en cuenta las deficiencias y fallas que presentan el control de gestión financiero para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela, por lo que se toman en cuenta las necesidades económicas y productivas de dichas empresas, cuya responsabilidad depende de su gerencia financiera.

Por otra parte, desde Octubre de 2014 existe una resolución conjunta que permite a los particulares utilizar sus divisas propias para la importación de vehículos terminados (GO: 40.522); por lo que la presente propuesta consiste en ampliar el objeto de esta resolución para permitir que las divisas

propias de los particulares y empresas, puedan ser destinadas también a la adquisición de vehículos ensamblados en el país.

En este sentido para el desarrollo de la propuesta, se consideraron como base los siguientes objetivos:

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Construir estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela.

#### **Objetivos Específicos:**

-Establecer las estrategias financieras que permitan que las divisas propias de los particulares y empresas, puedan ser destinadas también a la adquisición de vehículos ensamblados en el país.

-Proponer un plan estratégico de gestión financiera basado en la ampliación del objeto de la resolución conjunta que permite a los particulares utilizar sus divisas propias para la importación de Vehículos Terminados (GO: 40.522).

#### **Desarrollo de la propuesta**

Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de la información obtenida, se procedió a presentar estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del

sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela, a fin de mejorar el control del mismo por parte de los directivos en las empresas bajo estudio. Partiendo de lo antes expuesto se plantea la propuesta de la siguiente manera:

A continuación se presentan los pasos a seguir en el establecimiento de las estrategias financieras que permitan que las divisas propias de los particulares y empresas puedan ser destinadas también a la adquisición de vehículos ensamblados en el país:

**Primera estrategia:**

**Acordar con las empresas ensambladoras del sector automotriz, con el gobierno y proveedores internacionales las condiciones necesarias para enviar a Venezuela el Material de Ensamblaje Importado para Vehículos (M.E.I.V.), sin requerir divisas del Estado.**

Los directivos de las empresas ensambladoras del sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela, el gobierno y proveedores internacionales deben acordar las condiciones necesarias para enviar a Venezuela el M.E.I.V., sin requerir divisas del Estado. En esta etapa es importante poder alcanzar un manejo efectivo de todas las variables (Gobierno, Usuarios, Empresa y Suplidores) que inciden en el proceso en pro de garantizar equilibrio y resultados efectivos de la propuesta.

Desde el punto de vista de Gobierno, el manejo adecuado de la información será fundamental en el proceso pues no existe precedente formal de uso de divisas para la adquisición de bienes y/o servicios en Venezuela.

En cuanto a los usuarios es fundamental que la estrategia de

comunicación sea directa y personalizada pues parte del éxito dependerá de la forma como el usuario y/o consumidor final asimilen la propuesta.

En relación a la empresa el manejo de la relación laboral representará uno de los retos más importantes a manejar, la venta en divisas pudiera generar un precedente en la remuneración en moneda extranjera, y por último los proveedores deberán estar alienados al nuevo esquema comercial que implica el manejo de moneda extranjera en la forma de negociación. Manejando todas estas variables y manteniéndolas en equilibrio se podrán lograr los objetivos productivos, comerciales y financieros que se establecen en la propuesta.

## **Segunda estrategia**

### **Definir el sistema de comunicación de precios y su composición (Empresa – Concesionario-Cliente Final)**

Los directivos de las empresas ensambladoras deben informar a los concesionarios, los precios de venta en bolívares y la porción que deberá ser pagada en divisas por cada modelo a ensamblar.

En este sentido, LA EMPRESA se compromete a ensamblar y vender a EL CONCESIONARIO los vehículos que éste le solicitare, esto en función de los que EL CONCESIONARIO suministre de las divisas necesarias para apalancar las operaciones de LA EMPRESA, lo cual debe estar estructurado de la siguiente manera:

1.- Formulación del Pedido en Firme: LA EMPRESA informará mensualmente a EL CONCESIONARIO, en la forma y mediante los mecanismos que establezca al efecto, los volúmenes mínimos y mezcla de

vehículos que éste deberá adquirir conforme a la programación de la producción, los catálogos y volúmenes disponibles; así como un estimado del precio de los vehículos comprendidos definiendo el monto requerido por vehículo, como anticipo en divisas para apalancar las operaciones de LA EMPRESA. Una vez que las partes hayan acordado los términos de un pedido, EL CONCESIONARIO emitirá su pedido en firme, en la forma prevista en el numeral siguiente.

2.-Frecuencia de los Pedidos: EL CONCESIONARIO suscribirá mensualmente y con tres meses de anticipación, un pedido para cada mes, indicando tanto la cantidad como modelos de los vehículos que desea adquirir en dicho mes. Tal pedido deberá cumplir con los volúmenes y mezclas mínimas establecidos por LA EMPRESA y ajustarse a la oferta y volúmenes disponibles según la información que LA EMPRESA haya puesto a su disposición.

LA EMPRESA se reserva el derecho de aceptar o no los pedidos suscritos por EL CONCESIONARIO, pero una vez presentados a LA EMPRESA y aceptados por ésta, éste no podrá revocar los pedidos que hubiere suscrito, sin la aprobación de LA EMPRESA.

3.- Facturación y Pago: Tan pronto los vehículos estén listos para la venta una vez concluido el proceso de ensamblaje, LA EMPRESA emitirá la factura correspondiente por el precio establecido por LA EMPRESA que estuviere vigente a la fecha de emisión de dicha factura, con los impuestos a que hubiere lugar, y hará la entrega material al transportista designado por EL CONCESIONARIO, conforme a los procesos ordinarios establecidos para tal fin.

LA EMPRESA imputará al pago de la factura de cada uno de los

vehículos objeto de los pedidos de EL CONCESIONARIO, el monto que le corresponde del anticipo hecho por éste, calculado a la tasa de cambio a la cual se refiere el artículo 24 del Convenio Cambiario N° 33 o la que la sustituya, vigente al penúltimo día hábil del mes anterior a la fecha de dicha factura. El saldo de cada factura será pagado por EL CONCESIONARIO a través de los mecanismos de financiamiento que tuviere aprobados por LA EMPRESA.

4.- Procedencia de los Fondos para el pago de los anticipos por parte de EL CONCESIONARIO: Todos los pagos de EL CONCESIONARIO a LA EMPRESA por las operaciones previstas en este documento, deberán ser efectuados desde la cuenta bancaria a nombre de EL CONCESIONARIO o de uno de sus accionistas si ello fuere previamente aprobado por LA EMPRESA. Se exceptúan de lo aquí previsto, los pagos efectuados por terceros por cuenta de EL CONCESIONARIO en virtud de línea de crédito que éste obtuviere y estuviere aprobada por LA EMPRESA.

### **Tercera estrategia:**

#### **Definir el monto a pagar por parte de los concesionarios**

Los concesionarios deberán pre- pagar la porción en divisas cuatro (04) meses antes de la fecha estimada de entrega.

Anticipo en Moneda Extranjera: EL CONCESIONARIO deberá efectuar, dentro del lapso que fuere indicado por LA EMPRESA para el cierre de los pedidos de cada mes determinado, una transferencia a favor de LA EMPRESA, a la cuenta que ésta le hubiere indicado, por el monto en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica requerido como anticipo por vehículo para apalancar las operaciones de LA EMPRESA a la cual se refiere el punto 2.1 de ésta cláusula; esta cantidad deberá ser pagada por EL



CONCESIONARIO única y exclusivamente en la señalada moneda extranjera y será recibida a título de anticipo imputable al precio de venta de los vehículos solicitados.

EL CONCESIONARIO deberá notificar a LA EMPRESA, en la forma establecida por ésta, la fecha, monto, pedido al que corresponde y demás datos de identificación de la transferencia efectuada; por su parte, una vez sea recibida dicha transferencia, LA EMPRESA emitirá una confirmación sobre la acreditación en su cuenta de los fondos correspondientes.

Los anticipos acreditados en la cuenta de LA EMPRESA fuera del plazo aquí estipulado, harán que el pedido establecido se tenga como rechazado por LA EMPRESA, y en consecuencia el monto correspondiente podrá ser acreditado a EL CONCESIONARIO para el pedido del mes siguiente, sin que haya lugar a intereses de ningún tipo.

#### **Cuarta estrategia:**

##### **Utilizar las divisas para importar el material MEIV.**

Las empresas ensambladoras utilizarán las divisas para importar el material **MEIV** y así suministrar los recursos necesarios para que los suplidores locales adquieran sus componentes importados.

Lapso estimado para el ensamblaje y venta de los vehículos objeto del Pedido: Una vez confirmada en la cuenta de LA EMPRESA la recepción oportuna de los fondos del anticipo antes señalado, ésta iniciará el proceso de importación para las operaciones de ensamblaje, alistamiento y distribución. LA EMPRESA hará los esfuerzos que estuvieren a su alcance para procurar que la venta y entrega material de los vehículos objeto del pedido de EL CONCESIONARIO, se efectúe en un lapso aproximado de

entre 90 y 120 días continuos contados a partir del quinto día hábil siguiente a la fecha de cierre del pedido correspondiente indicada por LA EMPRESA, siempre que el depósito del anticipo hubiere sido hecho en forma oportuna.

**Quinta estrategia:**

**Entregar a los concesionarios, los vehículos, quienes deben pagar la porción restante en bolívares.**

Una vez ensamblados los vehículos, las ensambladoras entregan los vehículos a los concesionarios, quienes deben pagar la porción restante en bolívares.

Facturación y Pago: Tan pronto los vehículos estén listos para la venta una vez concluido el proceso de ensamblaje, LA COMPAÑÍA emitirá la factura correspondiente por el precio establecido por LA COMPAÑÍA que estuviere vigente a la fecha de emisión de dicha factura, con los impuestos a que hubiere lugar, y hará la entrega material al transportista designado por EL CONCESIONARIO, conforme a los procesos ordinarios establecidos para tal fin.

LA COMPAÑÍA imputará al pago de la factura de cada uno de los vehículos objeto de los pedidos de EL CONCESIONARIO el monto que le corresponde del anticipo hecho por éste, calculado a la tasa de cambio a la cual se refiere el artículo 24 del Convenio Cambiario N° 33 o la que la sustituya, vigente al penúltimo día hábil del mes anterior a la fecha de dicha factura. El saldo de cada factura será pagado por EL CONCESIONARIO a través de los mecanismos de financiamiento que tuviere aprobados por LA COMPAÑÍA.

### **Sexta estrategia:**

#### **Entregar a los concesionarios los vehículos para la venta a sus clientes finales.**

Finalmente, los concesionarios venderán los vehículos a los clientes finales cobrando una porción en divisas y el resto en bolívares, resaltando que la factura debe ser emitida en bolívares.

El precio de venta de los vehículos objeto de un pedido, será el precio indicado en la lista de precios de LA COMPAÑÍA vigente a la fecha de la emisión de la respectiva factura de venta, quedando entendido que el precio suministrado por LA COMPAÑÍA conforme al numeral 2.1 de la cláusula Segunda de este documento, es solo un estimado a los efectos del cálculo del anticipo previsto en dicha cláusula

Es importante resaltar que la aplicación de dicha propuesta, traerá al sector productivo y a la economía del país, así como a las empresas del sector automotriz bajo estudio los siguientes beneficios:

- Aumenta la recaudación fiscal.
- Desestimula la especulación y evasión fiscal por parte de revendedores.
- Mantiene la sustentabilidad de la producción.
- Preserva el empleo de aproximadamente 100 mil trabajadores (directos e indirectos).
- Representa un ahorro para el Estado ya que el Sector Automotor se encargará de conseguir sus propias divisas
- Permite cubrir las necesidades de divisas del Sector Autopartista.
- Permite alcanzar la escala necesaria para mejorar la eficiencia y competitividad para generar programas de Exportación sostenibles.

## **Factibilidad de la propuesta**

La implementación de las estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela, se considera factible desde los siguientes puntos de vista:

**Factibilidad Técnica:** Las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela, cuentan con el personal capacitado en el área de finanzas, quienes realizarán las actividades necesarias para ejecutar las estrategias, dando a conocer las pautas a seguir para optimizar el capital de trabajo.

**Factibilidad operativa:** Al respecto, las empresas del sector automotriz cuentan con las herramientas necesarias para lograr el desarrollo eficaz de las actividades que contempla la propuesta. Esto se confirma con los años de experiencia en la industria automotriz y la gran capacidad que la empresa ha tenido de poder adaptarse a cambios importantes en el esquema productivo del sector así como las exigencias del entorno económico del país.

**Factibilidad económica:** En este aspecto, se puede enfocar en 2 ámbitos, el primero de ellos la disponibilidad de recursos económicos para la implementación de la propuesta y el segundo de ellos en enfocado en la utilidad que generó la propuesta luego de la inversión.

Primer Ámbito: Disponibilidad de Recursos. En este caso la empresa caso estudio como sus afiliados (Concesionarios) cuentan con el capital requerido para garantizar la operatividad de la propuesta. Por lo cual se considera factible.

Segundo Ámbito: Utilidad post Inversión. En este caso, la propuesta

de muestra factible pues como parte del proceso de valor agregado para la construcción de unidades ensambladas, tanto la planta ensambladoras como sus afiliados (Concesionarios) lograra utilidades de la venta de estas unidades en el mercado Venezolano. ES importante destacar que la oferta es cada día menor y esto genera un espacio de oportunidad en función de mejorar márgenes de utilidad en las operaciones venta de vehículos.

**Factibilidad psicosocial:** La presente propuesta cuenta con el interés del personal del área de finanzas, además han demostrado disposición en su implementación para lograr la máxima efectividad en su aplicación.

**Factibilidad Legal:** Desde la perspectiva de factibilidad legal, bajo la legislación venezolana y los regímenes de control de cambio y de precios justos actualmente vigentes, no hay limitaciones o restricciones aplicables para comercializar, facturar y cobrar tanto vehículos como repuestos en dólares en Venezuela. Esta aseveración de desprender la consulta legal solicitada por la “Asociación Nacional de Concesionarios Ford” al bufete de abogados “Travieso Evans Arria Rangel & Paz en fecha del 23 de Marzo del 2015”.

Esta opinión legal está basada en los siguientes fundamentos legales:

Aunque el bolívar es la moneda de curso legal en Venezuela, conforme a lo previsto en el artículo 128 de la Ley del Banco Central de Venezuela, es posible acordar obligaciones en moneda extranjera, las cuales pueden ser pagadas en su equivalente en moneda nacional, esto es, en bolívares, a la tasa de cambio aplicable, salvo convención en contrario, lo que significa que es también posible convenir en el pago exclusivo en moneda extranjera. La única excepción es la venta y alquiler de inmuebles destinados a vivienda, que no pueden convenirse en moneda extranjera.

El control de cambio actualmente en vigor no prohíbe ni restringe la posibilidad de acordar obligaciones en moneda extranjera. Más aún, es también válido y legal, acordar obligaciones pagaderas exclusivamente en dólares, desde la creación del Sistema Cambiario Alternativo de Divisas SICAD II en marzo de 2014 bajo el Convenio Cambiario N° 27, que ha sido sustituido por el mecanismo establecido en el Convenio Cambiario N° 33 vigente a partir de febrero de 2015 (SIMADI), y que contempla un mercado cambiario de divisas libre que permite a personas naturales o jurídicas comprar así como vender dólares en los términos y condiciones establecidos en dicho Convenio.

Por otro lado, hay legislación fiscal como la Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA) que expresamente admite facturas en moneda extranjera, estableciendo en su artículo 25 que, para fijar la base imponible para el cálculo del IVA debe determinarse el equivalente en moneda nacional al tipo de cambio corriente en el mercado.

Adicionalmente no hay disposiciones en la regulación legal sobre precios justos que prohíban, excluyan o restrinjan costos o precios en moneda extranjera. La Providencia N° 003/2014 de la SUNDEE, que fija los criterios contables generales para la determinación de precios justos, principalmente basados en los Principios Generales de Contabilidad Generalmente Aceptados, no excluye los costos de adquisición en moneda extranjera.

De igual forma e importante destacar que se recurrió a otros recursos de consulta legal que fueron analizados para determinar la justificación legal de la propuesta y en todas las consultas se concluye la viabilidad legal de la propuesta.

## **Administración de la propuesta**

La implementación de la presente propuesta, será responsabilidad de la gerencia de finanzas, así como también de los directivos quienes tomaron en cuenta todos los aspectos posibles para la obtención de los resultados esperados.

Es importante destacar la necesidad de estrategias de control de gestión financieras para la obtención de divisas, en las empresas venezolanas del sector automotriz. Caso de estudio Ford Motor de Venezuela, demostrándose mediante análisis de los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos que sustentan la propuesta, que las empresas disponen de los recursos económicos, humanos y técnicos para que su implementación sea exitosa.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

Una vez diseñada la propuesta y debido a la limitada disponibilidad de vehículos ocasionada por el vigente régimen de control y administración de divisas existente en Venezuela, las empresas de ensamblaje del sector automotriz (Caso de estudio Ford Motor de Venezuela), requieren comercializar sus vehículos en moneda extranjera, de manera que las divisas en posesión de los interesados en adquirirlos, puedan servir para la importación de los bienes y servicios necesarios para el ensamblaje de los mismos, sin recurrir a las divisas del Estado. Adicionalmente y producto de las conclusiones del diagnóstico obtenidas, a continuación se plantean las siguientes recomendaciones:

Aprovechar las fuentes de financiamientos propuestas, a fin de la aplicación de la misma, ejecutando cada una de las estrategias siguiendo el orden establecido, a fin de conseguir la efectiva aplicación y ejecución de las estrategias, todo ello para solventar la ausencia de divisas incrementando el capital de trabajo de las empresas bajo estudio.

Ante condiciones económicas adversas y escasez de divisas para sectores productivos no prioritarios, se hace necesario la implementación de fuentes opcionales de financiamiento que permitan el mantenimiento de ciclos productivos en sectores industriales del país, tal como lo es sector de ensamblaje automotriz, en este sentido se recomienda la implementación y acompañamiento tanto del marco legal como operacional necesarios desde el gobierno nacional para robustecer y fomentar el proceso de financiamiento con moneda extranjera proveniente de los consumidores finales. En este sentido la implementación de mesas de trabajo entre el gobierno y el sector industrial automotriz permitiría la implementación de la propuesta de manera



directa y adecuada a las necesidades de los actores del proceso. La participación de la Cámara Automotriz de Venezuela (CAVENEZ) como interlocutor sería recomendable para poder darle peso y valor integral a la propuesta antes el Gobierno pues esta cámara reúne a todos los productores de la industria y si bien es cierto que la propuesta se fundamenta en las operaciones de ensamblaje, también los productores de autopartes son fundamentales en el proceso y pueden aplicar el mismo esquema propuesto.

Se recomienda el análisis para replicar la fuente de financiamiento propuesta en otras industrias no prioritarias de Venezuela. Esto permitirá mantener operacional algunos sectores industriales afectados por la escasez de divisas en el país, trayendo impactos positivos en la preservación de empleos, dinamización de la economía, inyección de capitales, incrementación de recaudación fiscal, mayor eficacia en los procesos versus la condición actual. Esta recomendación se haría posible a través de la inclusión de las cámaras industriales del país como elementos impulsores de la propuesta.

Por último, el proceso de financiamiento propuesto no puede verse de manera aislada, debe existir una política económica que permita engranar esta y otras iniciativas que permitan la re-activación económica del país en el corto, mediano y largo plazo para lo cual el establecimiento de las mesas de trabajo antes mencionadas funcionarían con el escenario de discusión, análisis y aporte que se requieren entre la sociedad, el gobierno y el sector industrial de Venezuela que permitan llegar a acuerdos que todas las partes deben asumir y ejecutar en función de materializar estas y otras propuestas que permitan la reactivación económicas de sectores industriales de importancia en el país.

## LISTA DE REFERENCIAS

Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003). **Sistemas de Control de Gestión**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Arias, Fidias (2004). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. (4ª Edición). Editorial Episteme. Caracas.

Azofra, V. y Miguel, A. (1990) «**Nuevos enfoques en la teoría de la estructura de capital (hacia una integración de las finanzas y la microeconomía)**». Comunicación al IV Congreso de la AEDEM. .

Balestrini, Mirian (2001). **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial BL Asociados. Caracas.

Bisquerra, Rafael. (2004). **Métodos de la Investigación Educativa**. Editorial la Muralla. S.A. Madrid.

Brun, Xavier; Elvira Benito, Oscar y Puig, Xavier. (2008).**Mercado de renta variable y mercado de divisas**. Profit Editorial.

Cabañate, A. (2005). **Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo**. Editorial UTC. México.

Cámara Automotriz de Venezuela. (2014). Recuperado el 2014 de Febrero de 12, de <http://www.cavenez.com/>.

Carrasquilla, Juan C (2010) **Toma de Decisiones Financieras**. Artículo en la web.

Chávez, N. (2003). **Introducción a la Investigación Educativa**. Ar Gráfica. Maracaibo.

Código de Comercio (1955) **Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955**.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5.453. Marzo 24, 2000**. Caracas.

Fainstein Héctor y Abadi Mauricio (2007).**Tecnologías de Gestión-polimodal**. Editorial AIQUE.

Fernández, R y Blanco R (2012) **“Efectos del régimen de control de cambio en la estructura de costos y nivel de actividad de la pequeña y mediana industria del sector manufacturero automotriz de la zona industrial municipal norte del estado Carabobo”** presentado ante la Universidad De Carabobo, Facultad Ciencias Económicas Y Sociales para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas.

Galindo. Bárbara (2013) **Modelo para la toma de decisiones aplicable a empresas transnacionales que funcionan en economías hiperinflacionarias regidas bajo normas USGAAP.** Trabajo de Grado, presentado en la Universidad Tecnológica del Centro Valencia, para optar al título de maestría en Gerencia, Mención Finanzas.

Gómez Cáceres, Diego y Marqués Zornoza, Fernando. (2006) **La banca en el comercio internacional.** ESIC Editorial.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2004). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2004). **Metodología Holística de la Investigación.** Quirón Ediciones CIEA Sypal. Caracas.

Johnson, Gerry. / Gerry Johnson, Kevan Scholes. (2001) **Dirección Estratégica.** 5ed. México: Pearson Educación de México.

León, L. V. (2014). La causa de la crisis es el control de cambio. Disponible: <http://www.dinero.com.ve/din/destacados/la-causa-de-la-tesis-es-el-controlde-cambio>. [Consulta: 23 de octubre de 2017].

Ley del Banco Central de Venezuela (2002). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.606 Extraordinario de fecha viernes 18 de octubre de 2002.**

Ley del Impuesto al Valor Agregado (2014) **Gaceta N° 6.152 (E) del 18 de noviembre de 2014.**

López Luengo, María Ángeles y Lobato Gómez, Francisco. (2006) **Operaciones de venta.** Editorial Paraninfo.

Martín Martín, José Luis y Téllez Valle, Cecilia. (2014). **Finanzas internacionales.** Ediciones Paraninfo.

Méndez, Carlos (2004). **Técnica de Investigación para las Ciencias**

**Económicas y Sociales.** (5ta .Edición). Editorial Orial. Caracas.

Nava, M. (2009). **“Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente”** .Presentado en la Universidad de Zulia para optar al título de Magíster en Gerencia de Empresas, mención: Gerencia Financiera.

Ortiz, Alberto. (2005) **Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico**, Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá D.C. Colombia.

Parella, Santa y Martíns, Filiberto (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL. Caracas.

**Providencia Administrativa N°/SNAT/2011/00071.**

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación.** (5a. Ed.). Editorial Panapo, C. A. Caracas.

Sirit Carolina (2015). **Las unidades de negocio y su alcance estratégico en alternativas idóneas en importadores del sector automotriz en el Estado Carabobo específicamente a la empresa Vas Venezuela.** Presentado en la Universidad de Carabobo Dirección de Estudios de Postgrado Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, para optar al título de Maestría En Administración De Empresas Mención Finanzas.

Serra, Vicente; Vercher, Salvador y Zamorano, Vicente (2005).**Sistemas de gestión de control: Metodología para su diseño e implantación.** Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Stoner y Chandler (1999). **Dirección y administración estratégica** (3era Edición ed.). México: Thompson, Stricbland, McGraw Hill.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2003). **El Proceso de Investigación Científica.** Limusa Noriega Editores. México.

Toro María (2011) **Políticas de gestión para las Empresas Importadoras solicitantes de divisas preferenciales, ubicadas en el Municipio Libertador del estado Mérida,** Trabajo de grado presentado en la Universidad de Los Andes Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Postgrado en Ciencias Contables (Mención Tributos).

Universidad Nacional Abierta (2003). **Técnicas de Documentación e Investigación II.** Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (3a.Ed.). Caracas.

Vera, M (2010) **Metodología para el análisis de la gestión financiera en PYMES. Presentado en la Universidad Nacional de Colombia,** Facultad de Ciencias Económicas de Administración y Contaduría, para optar al título de Magister en Ciencias Contables.

Weston, Fred y Brigham, Eugene (2000). **Fundamento de la Administración Financiera.** (7ma Ed.). Editorial McGraw-Hill. México.

Zorrilla, Santiago y Torres, Miguel (2004). **Guía para Elaborar las Tesis.** Editorial McGraw-Hill. México.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Actividades Financieras:** Son los esfuerzos sistemáticos encaminados a satisfacer las necesidades materiales o con mayor precisión para obtener con los medios disponibles el mejor resultado disponible el mejor resultado posible.

**Divisa:** son medios de pago en moneda extranjera en sus dos componentes básicos: monedas y billetes más depósitos bancarios a la vista denominados en moneda extranjera.

**Estrategia:** Es el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y la clase de empresa es o quiere ser.

**Eficiencia:** Es el uso adecuado de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

**Empresa Comercializadora de Vehículos:** persona jurídica dedicada a la venta de vehículos, que posee la infraestructura necesaria, equipos, garantía de repuestos, y servicio técnico y mantenimiento, durante la vida útil del vehículo.

**Estrategias financieras:** Son planes funcionales que apoyan las estrategias globales de la firma, previendo suficientes recursos monetarios y creando una apropiada estructura financiera.

**Finanzas:** Estudio de la circulación del dinero entre los individuos, las empresas o los distintos Estados.

**Financiamiento:** Es el conjunto de recursos monetarios financieros, es decir, los fondos necesarios para llevar a cabo una actividad económica, con la característica que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

**Financiamiento a corto plazo:** Son los adeudos que vencen al cabo de un año o menos, los cuales son empleados para satisfacer necesidades estacionales y de pasivo circulante.

**Financiación de la empresa:** Es el capital inicial; es el necesario para la empresa y la operatoria económica que desee realizar en ese momento. La representación contable de ese capital va a estar dada por la diferencia entre activos (bienes y derechos que posee la empresa), y pasivos (compromisos del ente).

**Fuentes de financiamiento:** Es el origen de donde proviene el dinero para financiar el plan de inversiones, es decir, de dónde saldrán los fondos necesarios para cubrir el monto total del plan de inversión; sus formas son: Recursos propios y recursos de terceros.

**Gerencia:** Es la función empresarial donde se toman las decisiones de las operaciones de una empresa.

**Importación:** es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

**Importador:** Que importa o introduce productos de un país en otro país.



**Inversión:** Es la acción de desembolsar dinero para adquirir bienes o valores con el fin de obtener una ganancia o utilidad donde está representada por el conjunto de bienes y derechos de la misma.

**Rentabilidad:** Es una condición de aquello que es rentable: es decir, que genera renta (provecho, utilidad, ganancia o beneficio), en un campo determinado.

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERAS PARA  
LA OBTENCIÓN DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ.**

**CASO ESTUDIO FORD MOTOR DE VENEZUELA**

Instrumento de recolección de datos a ser aplicado a la muestra en  
estudio

**Autor:** Lucien Pinto

CI: 12.994.468

Bárbula, Julio 2016

### Instrumento de Recolección de Datos

Items	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
<b>Situación actual de las finanzas de las empresas del sector automotriz.</b>					
1. ¿Considera usted que las empresas del sector automotriz, en especial Ford Motor de Venezuela disponen de capital de trabajo suficiente para financiar sus operaciones diarias?					
2. ¿Es administrado el capital de trabajo eficientemente en conjunto al financiamiento corriente?					
3. ¿Utilizan en las empresas del sector automotriz caso en estudio, financiamiento corriente de fuentes bancarias o de otros entes?.					
4. ¿Considera usted que las actividades de financiamiento corriente en las empresas del sector automotriz poseen la mezcla optima de fuentes de financiamiento para resguardar las operaciones					

diarias?.					
5. ¿Se llevan en las empresas del sector automotriz caso en estudio, la gestión del efectivo de acuerdo a los objetivos de la organización?.					
6. ¿Cree usted que el plan de inversión en las empresas sector automotriz caso en estudio, está dirigido a maximizar las ganancias para crecer a nivel económico?.					
7. ¿Considera usted que la estructura financiera en las empresas del sector automotriz, constituyen un factor para tomar decisiones de financiamiento?.					
8. ¿Considera usted la que la estructura financiera contribuye al financiamiento de las empresas del sector automotriz caso en estudio?.					
9. ¿Considera usted que la estructura financiera promueve el balance en la relación riesgo – rendimiento de las					

empresas del sector automotriz.					
10. ¿Considera usted que las empresas del sector automotriz caso en estudio, evita la estrategia de retención de utilidades por su impacto inmediato sobre el financiamiento permanente?.					
11. ¿Cree usted que la estrategia de reparto de utilidades se aplica en las empresas del sector automotriz caso en estudio, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de las empresas del sector?.					
<b>Procedimiento actual de negocio que emplean las empresas ensambladoras para la comercialización de vehículos.</b>					
12. ¿Considera usted que la forma de adjudicación de divisas por el Estado dinamiza					

la producción de vehículos?					
13. ¿Considera usted que el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de producción planificado. ?					
14. ¿Considera usted que el monto de adjudicación anual recibido por las empresas del sector automotriz caso estudio, permite cumplir con el volumen de ventas planificado. ?					
<b>Describir las ventajas y desventajas para la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores).</b>					
<b>Ventajas</b>					
15. ¿Considera usted acertada la forma de entrega de divisas a través del sistema utilizado por el Estado?					
16. Considera usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja					

que incide en las políticas económicas de las empresas del sector automotriz.					
17. Considera usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que incide en las políticas sociales de las empresas del sector automotriz.					
18. Cree usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que maximizan el desarrollo económico y social de las empresas del sector automotriz.					
19. Cree usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que genera empleos en las del sector automotriz.					
20. Cree usted que la obtención de divisas de los inversionistas (consumidores), es una ventaja que permite la distribución de la renta y la riqueza					



generada en las del sector automotriz.					
21. Considera usted que es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas provenga de los inversionistas (consumidores)).					
22. Considera usted que es una desventaja para las empresas del sector automotriz que el financiamiento de la producción (obtención de divisas proceda de los inversionistas (consumidores)) no provenga del estado.					
<b>Elementos aplicables en el área de finanzas para la obtención de divisas</b>					
23. Considera usted que la proporción de la estructura de costos de producción actual debe ser financiada en divisas ( US\$)					

24. Cree usted que es posible mejorar las Condiciones laborales.					
25. Cree usted que es posible el aumentar el salario de los trabajadores al incrementar el contenido local en la estructura actual de costos.					
26. Considera usted fundamental para el desarrollo de las empresas del sector automotriz el Impulso de nuevas tecnologías de producción en el corto y mediano plazo					
27. Cree usted que es necesario elevar los niveles de producción para generar ingresos de exportación.					

**ANEXO D**  
**CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

Nombre del Autor	Lucien Pinto
Estudio Realizado	Cálculo del Coeficiente de Confiabilidad de Crombach
Instrumento (1)	Con 27 preguntas con cinco alternativas de repuestas

## Fundamento Teórico

### Coeficiente de Confiabilidad de Crombach

El coeficiente de confiabilidad de Crombach es un índice que mide el comportamiento de una muestra ante un instrumento de recolección de datos con preguntas cerradas. Este índice corrobora que el comportamiento de la muestra siga al de una distribución normal. Siendo así, el coeficiente tenderá a 1, indicando que el instrumento tendrá un comportamiento confiable al ser utilizado con una muestra diferente. Por el contrario, un coeficiente inferior a 0,75 es señal de baja confiabilidad por lo que el instrumento deberá ser reformulado o al menos mejorado.

La fórmula que permite el cálculo del coeficiente de confiabilidad de Crombach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{\left[ \frac{K}{K-1} \right] - \sum Si^2}{S^2 t}$$

Dónde: K es el número de ítems.

$\sum Si^2$  es la sumatoria de las varianzas de las respuestas por ítems.

$\sum S^2 t$  es la varianza de las sumatorias de las respuestas por individuo.

$\alpha$  es el coeficiente de confiabilidad de Crombach.

## **Resultados del Instrumento**

El coeficiente obtenido a partir del instrumento fue de 0,99. En la página siguiente se muestra en detalle la tabla de datos correspondiente.

## **Conclusión**

El instrumento es confiable ya que supera el límite de 0.75, considerado como tope mínimo en esta situación. Esto garantiza que el comportamiento del instrumento al ser aplicado a la muestra real será adecuado a los propósitos de la investigación.

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**  
Cálculo del Alfa de Cronbach

2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
45	52	23	52	0	45	45	45	0	59	0	0
20	13	42	13	0	20	20	20	0	6	0	0
0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6
0	0	0	0	59	0	0	0	65	0	0	65
<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,60</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,60</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>

18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	(Xi)	(Xi) <sup>2</sup>
0	0	0	0	0	65	65	13	13	65	366,00	7656
0	65	65	0	0	0	0	46	52	0	284,00	9156
0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	26,00	1476
0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	54,00	1408
65	0	3	65	59	0	0	0	0	0	511,00	5326
<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,60</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>	<b>1241,00</b>	<b>5099</b>

S32	S42	S52	S62	S72	S82	S92	S102	S112	S122	S132	S14
1521,00	100,00	1521,00	169,00	1024,00	1024,00	985,96	169,00	2116,00	169,00	169,00	169
0,00	841,00	0,00	169,00	49,00	49,00	40,96	169,00	49,00	169,00	169,00	169
169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	112,36	169,00	169,00	169,00	169,00	169
0	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	184,96	169,00	169,00	169,00	169,00	169
0	169,00	169,00	2116,00	169,00	169,00	184,96	2704,00	169,00	2704,00	2116,00	2704
<b>0</b>	<b>405,60</b>	<b>289,60</b>	<b>405,60</b>	<b>316,00</b>	<b>316,00</b>	<b>301,84</b>	<b>676,00</b>	<b>534,40</b>	<b>676,00</b>	<b>534,40</b>	<b>676</b>

S192	S202	S212	S222	S232	S242	S252	S262	S272
169,00	184,96	169,00	169,00	2704,00	2704,00	0,00	0,00	2704,00
59	2704,00	2641,96	169,00	169,00	169,00	1089,00	1521,00	169,00
59	169,00	184,96	169,00	169,00	169,00	49,00	169,00	169,00
30	169,00	184,96	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00
34	169,00	112,36	2704,00	2116,00	169,00	169,00	169,00	169,00
<b>0</b>	<b>676,00</b>	<b>661,84</b>	<b>676,00</b>	<b>676,00</b>	<b>676,00</b>	<b>295,20</b>	<b>405,60</b>	<b>676,00</b>

SUMAT (S)<sup>2</sup> = 10847,7  
 S<sup>2</sup> = 413,66667  
 Alfa = 0,99

**ANEXO D**  
**ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO DE GRADO Y VEREDICTO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**  
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OBTENCIÓN DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO ESTUDIO: FORD MOTOR DE VENEZUELA"**

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

**PINTO A., LUCIEN A.**  
 C.I.: 12.994.468

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CAMACARO T., WILFREDO J., titular de la cédula de identidad N°. 3.869.147

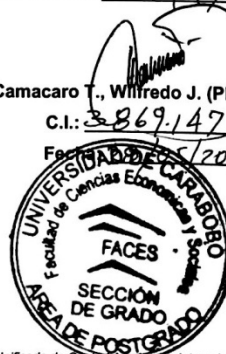
Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO

En Bárbula, a los 28 días del mes de MAYO de 2018

Prof. Camacaro T., Wilfredo J. (PRESIDENTE)

C.I.: 3.869.147  
 Fecha: 28/05/2018

Yamilca Delgado S.  
 Prof. Delgado S., Yamilca  
 C.I.: 9547343  
 Fecha: 28/05/2018



Juan O. Montserrat  
 Prof. Montserrat A., Juan O.  
 C.I.: 12.902.876  
 Fecha: 28/05/2018





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 MENCIÓN FINANZAS  
 CAMPUS BÁRBULA



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS DE CONTROL DE GESTION FINANCIERA PARA LA OBTENCION DE DIVISAS, EN LAS EMPRESAS VENEZOLANAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ. CASO ESTUDIO: FORD MOTOR DE VENEZUELA”**, presentado por el ciudadano: **Lcdo. PINTO A. LUCIEN A.**, titular de la Cédula de Identidad No. **V-12.994.468**, para optar al título de: **Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas**, consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre y Apellido	Cédula	Firma
<u>Yamile de Smith</u>	<u>9547343</u>	<u>Yamile de Smith</u>
<u>Fred Goussier</u>	<u>12902836</u>	<u>[Firma]</u>
<u>WILFREDO CANALES TOVAR</u>	<u>3869.147</u>	<u>[Firma]</u>

A los 28 días del mes de MAYO de 2018