UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE ENERGÍA S.A. UBICADA EN TURMERO, ESTADO ARAGUA.

Línea de Investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano.

Autora:

Moreno, Evelyn

La Morita, Octubre de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE ENERGÍA S.A. UBICADA EN TURMERO, ESTADO ARAGUA.

Autora:

Moreno, Evelyn

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas.

La Morita, Octubre de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION FINANZAS
CAMPUS LA MORITA

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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE ENERGÍA S.A. UBICADA EN TURMERO, ESTADO ARAGUA.

Tutor:

Pacífico, Yarmila

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: Pacífico, Yarmila

C.I. 7.260.411.

La Morita, Septiembre de 2015

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios, quién me permitió estar aquí, plena en todos los sentidos, por regalarme la bella familia que tengo y por otorgarme tantas cosas maravillosas y bendiciones a mi vida, además porque supo guiarme por el camino del éxito y la felicidad.

A mi hermoso bebe mi mayor logro, el cual me acompañó desde mí ser, durante mis estudios de maestría y al conocerlo inspiró mi espíritu para la consecución de este trabajo, a pesar de los trasnochos y vicisitudes que hicieron mis días más interesantes y llenos de alegría.

A mi madre, por forjar mi carácter, por sus consejos y su tierno amor que me dio la fuerza y seguridad para luchar por mis metas.

A mi amado esposo, mi querida suegra y mi espectacular hermana, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión en los momentos claves de mi vida.

Para mi padre que está en el cielo dedico todos los logros de mi vida, por haber sido un hombre excepcional y haberme enseñado tanto, desde sumar hasta valores tan importantes como el amor, la honestidad, bondad y respeto.

Y por último, pero no menos importante a mis lindos sobrinos por ser la luz, la motivación y la locura de mis días.

AGRADECIMIENTOS

Me siento inmensamente agradecida con Dios y la vida por tanta felicidad que me rodea, es por ello que quisiera agradecer a muchas personas que de una u otra manera han formado parte de mí, por todo lo que me han brindado y todas sus bendiciones.

Agradezco infinitamente a mi padre que está en mi recuerdo y mi corazón, el cual dejó un huella imborrable en mí.

Gracias a la mejor madre del mundo, por el apoyo incondicional, el esfuerzo de haberme acompañado en mí camino y haberme hecho ese trayecto muy feliz.

Gracias a mi hermoso bebe y adorado esposo que me hicieron una mejor persona, más centrada, motivada y más alegre durante todo este proceso.

A mi hermana por estar siempre presente y ser mi cómplice en todo.

A mi suegra que formó parte fundamental de mi desarrollo, le agradezco el cariño y la confianza depositada en mí.

A mis compañeros de la Maestría, la "familia de finanzas" por tanta vivencias dentro y fuera del salón de clases, por sus ocurrencias, jamás los olvidaré, en especial a José Sarmiento nuestro líder y motivador ya que no me dejó desfallecer en los momentos más difíciles.

A los profesores, personal administrativo de Postgrado de nuestra alma mater, asesora y tutora que con su mística profesional no nos pusieron obstáculos, sino que nos facilitaron el aprendizaje e hicieron de la maestría y la tesis un proceso placentero, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido llegar a este punto, se los agradezco desde el fondo de mi alma.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice	vii
Índice de Cuadros	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	4
Planteamiento del problema	4
Formulación del Problema	11
Objetivos de la Investigación	12
Justificación de la Investigación	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	15
Antecedentes de la Investigación	15
Bases Teóricas	19
Bases Legales	62
Definición de Términos Básicos	73
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	77
Diseño de Investigación	77
Tipo de Investigación	78
Nivel de Investigación	79
Población y Muestra	79
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	80
Instrumentos	81
Cuadro Técnico Metodológico	82
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	85
Técnicas de Análisis de la Información	87
CAPÍTULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	88
Resultados	90
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	132
Presentación de la Propuesta	132
Justificación de la Propuesta	133
Fundamentación de la Propuesta	134

Objetivos de la Propuesta 135
Desarrollo de la Propuesta 135
Administración de la Propuesta 160
Factibilidad de la Propuesta 160

RECOMENDACIONES 162

LISTA DE REFERENCIAS 164
ANEXOS
A. Instrumento de Recolección de Datos 169
B. Cartas de Validación 176
C. Confiabilidad del Instrumento 180
D. Manual de Normas y Procedimientos para la consignación de documentos destinados a las solicitudes de operaciones de exportación. 183

.

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº		Pág.
1.	Técnico- Metodológico	83
2.	Guía de Observación Nro. 1	89
3.	Políticas financieras para la fijación de precios	102
4.	Políticas financieras para la planeación y manejo del efectivo.	103
5.	Políticas financieras para el manejo de las cuentas por cobrar	104
6.	Políticas financieras para la administración el inventario	105
7.	Políticas financieras de comercialización	106
8.	Políticas financieras para el manejo de las cuentas por pagar.	107
9.	Planificación estratégica	108
10.	Planificación de sus exportaciones	109
11.	Planificación a largo plazo	110
12.	Planificación a corto plazo	111
13.	Proyecciones de acuerdo con el mercado exportador	112
14.	Toma de decisiones financieras de operación en cuanto a las políticas gubernamentales.	113
15	Financiamiento a corto plazo	114
16.	Préstamos a largo plazo.	115
17.	Interés de abarcar nuevos mercados internacionales	116
18.	Entidades públicas para el financiamiento de sus operaciones	117
19.	Estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno.	118
20.	Índices Financieros	119
21.	Indicadores a los estados financieros	120
22.	Registros contables	121
23.	Respaldo de los documentos	122
24.	Revisiones periódicas que realiza la auditoria interna	123
25.	Mecanismos de control de gestión financiero	124
26.	Implementar un Cuadro de Mando Integral	125
27.	Ingresos en divisas a los entes encargados del control de cambio.	126

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº		Pág.
1.	Políticas financieras para la fijación de precios	102
2.	Políticas financieras para la planeación y manejo del efectivo.	103
3.	Políticas financieras para el manejo de las cuentas por cobrar	104
4.	Políticas financieras para la administración el inventario	105
5.	Políticas financieras de comercialización	106
6.	Políticas financieras para el manejo de las cuentas por pagar.	107
7.	Planificación estratégica	108
8.	Planificación de sus exportaciones	109
9.	Planificación a largo plazo	110
10.	Planificación a corto plazo	111
11.	Proyecciones de acuerdo con el mercado exportador	112
12	Toma de decisiones financieras de operación en cuanto a las políticas gubernamentales.	113
13	Financiamiento a corto plazo	114
14.	Préstamos a largo plazo.	115
15.	Interés de abarcar nuevos mercados internacionales	116
16.	Entidades públicas para el financiamiento de sus operaciones	117
17.	Estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno.	118
18.	Índices Financieros	119
19.	Indicadores a los estados financieros	120
20.	Registros contables	121
21.	Respaldo de los documentos	122
22.	Revisiones periódicas que realiza la auditoria interna	123
23.	Mecanismos de control de gestión financiero	124
24.	Implementar un Cuadro de Mando Integral	125
25.	Ingresos en divisas a los entes encargados del control de cambio.	126

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº		Pág.
1.	Cuadro resumen de indicadores de las cuatro perspectivas	57
2.	Diagrama Balanced Scorecard	135
3.	Perspectiva Financiera	143
4.	Perspectiva del Proceso Interno	155
5.	Estructura Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	159

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS LA MORITA

PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS EXPORTACIONES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE ENERGÍA S.A. UBICADA EN TURMERO, ESTADO ARAGUA.

Autora: Moreno, Evelyn
Tutora: Pacífico, Yarmila
Fecha: Septiembre 2015

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de proponer un Control de Gestión Financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A. Ubicada en Turmero, Estado Aragua. Este estudio se enmarcó bajo una investigación modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva, con soporte bibliográfico y documental. La metodología empleada para darle respuesta a los objetivos de estudio fue a través de la aplicación de una guía de observación y una encuesta de veinticinco (25) ítems, los cuales son preguntas tipo escala Likert cuyas alternativas de respuesta son (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca). Dicha encuesta se aplicó a dieciocho (18) empleados que laboran en los departamentos de Administración y Finanzas de las empresas en estudio. Se pudo concluir que la empresa Sistemas de Energía S.A, requiere de un Control de Gestión Financiera para las exportaciones para la optimización de su información financiera, que mejore el funcionamiento de la empresa. Se recomendó, la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) y darle seguimiento continuo, por medio de un formato digital con la información de los indicadores del Balanced Scorecard para destacar los procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

Palabras Claves: Control, gestión financiera, exportaciones.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el crecimiento de una empresa se basa en el comercio internacional. Sin embargo, la inserción de una empresa en los mercados internacionales y el reto como una unidad productiva, va más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadoras o realizar trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, por lo que requiere dedicación y preparación para llegar a ser un exportador exitoso.

Por ello, la capacidad exportadora de una empresa se configura mediante su organización y experiencia derivadas de su interacción con el mercado nacional e internacional. En este sentido, es necesario considerar aspectos tales como: recursos humanos disponibles, capacidad instalada de producción y el producto susceptible a ser exportado cuyo resultado es la interacción dinámica entre estos elementos.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), deben contar con un sistema de control de gestión que les permita enfocar la estrategia y estructura de la organización, con el sistema de información donde se otorguen elementos de análisis cualitativos y cuantitativos, financieros y no financieros resumidos todos en factores de control que faciliten la toma de decisiones al proporcionar información sistematizada y actualizada en el tiempo adecuado. Todo ello, para adaptarse a los cambios continuos del entorno empresarial, siendo necesario el avance hacia la incorporación de un modelo de gestión financiero integral que facilite la integración y armonización de todas sus áreas y una buena dirección empresarial.

En este orden de ideas, las empresas (PYMES), que realizan actividades exportadoras deben conocer las leyes venezolanas que las rigen, así como la promoción de las exportaciones, trámites aduanales, restricciones arancelarias y procedimientos

administrativos, a fin de aprovechar los recursos financieros para consolidar una sólida estructura de costos. Cabe resaltar que la actividad exportadora debe ser gerenciada por personas y empresas que conozcan el escenario.

Por tal razón, el objetivo de la investigación es la propuesta de control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua. 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 expone la situación problemática, el objetivo tanto general como específico, la justificación de la investigación. Seguidamente en el Capítulo II, se ha señalado una base de los antecedentes vinculados a la presente investigación, asimismo un compendio de conocimientos teóricos que sustentan el estudio, las bases legales, y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, corresponde al marco metodológico donde se sientan las bases y se expresa la metodología empleada, al 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.

En el Capítulo IV, se presenta 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 de la empresa en estudio y su factibilidad. Finalmente se presentan las

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

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la empresa familiar es un tema de reciente aparición en el escenario académico, su conocimiento comprende dos ámbitos de naturaleza distinta, la empresa y la familia, cuyas interacciones ejercen influencia en la gestión de la empresa, y la misma lo respalda la racionalidad del mercado, estos rasgos le otorgan el calificativo de unidades económicas que potencialmente enfrentan innumerables retos.

En el ámbito latinoamericano se ha venido observando en los últimos años una preocupación por el abordaje de los problemas de la empresa familiar y el avance del proceso de globalización en el cual se encuentra inmersa. Concretamente en Venezuela los antecedentes sobre esta área de investigación son prácticamente inexistentes. No obstante, se cuenta con un cúmulo de información vinculada de forma indirecta a la empresa familiar como los estudios sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los cuales destacan que más del 90% del tejido empresarial venezolano corresponde a este sector (Ramírez, J. C. (2006). Además de revelar el carácter familiar y la débil competitividad puesta de manifiesto en el mercado internacional, medida a través de las exportaciones no tradicionales.

Lo anteriormente expresado se explica en cierta medida por la situación actual por la que atraviesan las exportaciones no petroleras correspondientes al sector privado venezolano, cuyo monto en términos relativos ha venido disminuyendo, pues en el año de 2006 se ubica en el orden del 10%, versus un 14.01% en el 2005, un 18.75% en el 2004, 20.60% para el 2003, un 25.80% en el 2002, 25.40% para el 2001, 27.01% durante el 2000, 21.02% para 1999 y 30,70% en 1998. (Aristimuño y Asociados,

2006:55). Estos porcentajes denotan gran preocupación, dado que el país ha venido acentuando la dependencia del petróleo, afianzado su carácter mono exportador, en detrimento del sector exportador no tradicional; con lo cual se frena la tan anhelada diversificación del aparato productivo promulgada en el Plan Estratégico de Comercio Exterior 2004-2007. (Banco Exterior, 2004:123).

Las cifras revelan que las empresas venezolanas enfrentan grandes dificultades para internacionalizarse a través de la promoción de exportaciones, cuestión que está asociada a factores del entorno en el cual interactúan, así como también a factores inherentes a sus propias capacidades y recursos. Con respecto a este último aspecto, es necesario resaltar el papel que los recursos financieros juegan en el proceso de internacionalización, dado que éstos constituyen los medios a través del cual pueden optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar las estrategias de mercadeo y posicionamiento en el ámbito internacional.

En este orden, el crecimiento de una organización trae consigo un incremento en la complejidad de sus operaciones fundamentales, al tener que incorporar recursos humanos, utilización de nuevas tecnologías en sus procesos productivos y administrativos, así como en su expansión física y crecimiento geográfico, factores todos necesarios para mejorar la calidad del producto, servicios que presta de modo que pueda responder a las necesidades y tendencias del mercado.

Ahora bien, el cumplimiento de su visión, misión y objetivos van a depender de la capacidad de sus gerentes de planificar y coordinar el uso de todos sus recursos y medir que las actividades se realicen como se planificaron. Asimismo, deben poseer mecanismos de control que regulen las funciones y tareas de sus miembros de modo que se garanticen el uso adecuado de sus recursos económicos, financieros y tecnológicos, ante la crisis económica, política y social; así como a los constantes cambios fiscales que atraviesa el país.

En este sentido y en vista de las exigencias y continuos cambios del entorno empresarial, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), deben avanzar hacia la incorporación de un modelo de gestión financiera integral que permita la armonización de todas las áreas de éstas para la consecución de sus objetivos misionales. Es ahí donde el sistema de información contable, las finanzas y la planeación estratégica, juegan un papel clave en aras de una acertada toma de decisiones y una buena dirección empresarial. Tal como lo señala Castaño (2009)

> Las PYMES no cuentan con modelos de gestión funcionales que les permita desarrollar estrategias precisas para alcanzar sus objetivos de rentabilidad de una forma más controlable, teniendo como consecuencia la presencia de incertidumbre en la consecución de los objetivos, un debilitamiento de su estructura general ante las crisis económicas y una falta de rumbo y dirección concreta afectando su rentabilidad y hasta su propia existencia. (p.12)

Con ello, queda clara la necesidad de que las PYMES deben tener presente que para que sus condiciones económicas sean favorables al negocio, la administración estratégica debe encaminarse a través del constante monitoreo del entorno de la empresa, así como de una gestión interna de forma estratégica. Si se poseen estos dos aspectos en la administración de las empresas podrán ser capaces de prever y adaptarse a prácticamente a cualquier situación que se presente. A su vez, pueden ser capaces de desarrollar estrategias de una forma más sencilla y precisa teniendo como base un modelo de gestión que se deben de aplicar a cada una de las áreas funcionales de las empresas pymes exportadoras.

De esta forma se tiene que la gestión financiera integral es el proceso mediante el cual las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de sus objetivos, resaltando la importancia de las variables constitutivas de los procesos financieros

empresariales, pero con un enfoque integrador de los demás componentes que hacen parte de la gestión organizacional, tales como: las estructuras administrativas, de procesos, el sistema productivo, los recursos humanos y los sistemas de calidad, entre otros.

Así, el proceso de gestión empresarial no debe confundirse con el esquema genérico de la administración de empresas, donde se supone la planeación, organización, dirección y control de los recursos de un ente económico, desde la perspectiva de una sola área del mismo: la administrativa. La gestión, sin duda, conlleva a la dirección de la empresa hacia la búsqueda de sus objetivos, pero con una visión integradora de las distintas áreas básicas (producción, recursos humanos, mercadeo, finanzas, administración). Una visión integral capaz de encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de su objetivo esencial financiero, la maximización del valor de la misma. Según lo expresa Correa, Jaramillo, o et al. (2008: 40), los esfuerzos que se realicen en áreas específicas de la organización no sólo impactan sobre el tema específico de intervención, sino que produce efectos colaterales en las demás áreas de la gestión, de ahí el carácter integral de la gestión financiera.

Ciertamente, cuando se analizan los componentes mínimos que se consideran para el logro de la gestión integral se busca obtener una visión holística de la empresa, pues se debe tener presente que en ésta confluyen factores cuantitativos y cualitativos. No obstante, se debe destacar que el manejo financiero de las organizaciones es un punto crítico, mucho más cuando este tema es referido a las PYMES, donde la cultura contable y financiera no es muy fuerte y la administración todavía resulta ser casual y poco formalizada, generalmente por la falta de preparación de los directivos y el personal y lo poco habitual que resulta una planeación estratégica. Hacer referencia a lo financiero y no a lo contable, como podría suponerse, ayuda a ir superando la visión reduccionista que se tiene de la contabilidad. En consecuencia, lo financiero considera posiciones mucho más estratégicas, prospectivas y de avanzada, que vinculadas a las

demás áreas organizacionales, acrecientan la armonía de la empresa Ante tales situaciones la gestión interna de la empresa como su rentabilidad sería mejorada si se cuenta con modelos de gestión financieros adecuados para cada una de sus áreas funcionales.

No obstante, las empresas pymes exportadoras a nivel nacional en Venezuela, requieren de ayuda por parte del estado, debido a que estas son administradas con visión de corto plazo, escasa atención al tema de calidad, deficiente tecnología de producción, bajo nivel de información, productividad insuficiente, escasas y costosas fuentes de financiamiento, recursos humanos poco calificados, estructuras organizativas inadecuadas y escasa atención a los mercados externos. Finalmente la imposibilidad de las PYMES de adaptarse a las condiciones que el mercado global está imponiendo requiere mejorar su gestión para evitar su desaparición y alentar su competitividad. (Ob.cit) (2008: 40).

Cabe aclarar que, el uso apropiado de las técnicas econométricas y estadísticas avanzadas, permitirán un mejor manejo de las PYMES además de servir como herramientas en la toma de decisiones. Todo ello, porque el modelo de gestión financiera para las exportaciones, facilita el proceso de planeación así como en la elaboración de planes contingentes eficientes, reales y factibles ante eventos inesperados.

En cuanto a la empresa Sistemas de Energía S.A. Ubicada en Turmero, estado Aragua, su actividad económica está centrada en el objetivo de importar, exportar y fabricar, ensamblar e instalar tableros de monitoreo remoto, transferencias y control, sistemas de sincronización, paralelismo, servicios de reparación, repotenciación y mantenimiento de plantas de generación distribuida para el sector industrial, comunicaciones, marítimo, salud, entre otros. Mediante la observación directa realizada por la investigadora se pudo detectar que la mismas han venido expandiendo

sus operaciones y actividades debido al incremento acelerado en las ventas en los últimos meses, motivado a la creciente inversión en el sector, principalmente por parte del parque industrial venezolano y la confianza de grandes empresas del calibre de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC), Grupo Polar, Pepsico de Venezuela, entre otras, con lo cual queda demostrado la calidad de los trabajos.

Esto como resultado de su seriedad, responsabilidad, capacidad innovadora y manejo de tecnología de punta, siendo además distribuidores oficiales de productos de las más prestigiosas marcas mundiales como: los módulos de control del proveedor inglés Deep Sea Electronics, los sistemas de monitoreo remoto provenientes de República Checa con INTELLICOM, los sistemas de gobernación de velocidad de Estados Unidos con Governors America Corp y en este momento también se están incorporando productos de consumo masivo a través de la línea de interruptores y contactores de Hyundai Heavy Industries originarios de Corea.

Cabe destacar que, la empresa cuenta con menos de 30 empleados directos, pero su personal se preocupa por el desarrollo de altos estándares de calidad y se caracterizan por sus conocimientos especializados, lo cual los convierte en un modelo a seguir por empresas del ramo, es por esto que han logrado posicionarse en el mercado nacional y ahora aspiran alcanzar su sueño exportador con la comercialización de los tableros de control, transferencias y sincronismos, ensamblados en Venezuela, contando con un valor agregado nacional del 65%.

A través de esta estrategia aspiran garantizar un nivel de importaciones sostenibles y ser menos dependientes de las divisas obtenidas a través del sistema automatizado de la Comisión de Autorización de Divisas (CADIVI) o como se conoce actualmente Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), ya que las

asignaciones oficiales se están reduciendo, lo cual se evidencia en el nivel de importaciones de la empresa, lo cual afecta las ventas nacionales y el inventario, lo que puede ocasionar declive de la empresa en términos generales.

Sin embargo, el presidente de la Asociación Venezolana de Exportadores (AVEX), señaló que, de agosto a octubre las exportaciones descendieron a una media mensual de 184 millones de dólares, lo que muestra una caída de 36% al mes, con base en cifras oficiales. Y las exportaciones continuaron disminuyendo a finales de 2014. En el primer semestre de este año de 289 millones de dólares que ingresaron por exportación, en promedio mensualmente, en el primer semestre del año 2015; la reducción de las exportaciones coincide con la aplicación de las medidas restrictivas del gobierno. Tales como, para la obtención de licencias especiales de exportación, los permisos por regímenes legales del arancel de aduana y los certificados de demanda interna tardan 2,5 meses y algunas solicitudes nunca consiguen repuesta. Además, el sector exportador se rige por un sistema cambiario diferente. Los exportadores administran 60% de los dólares generados por sus ventas y los utilizan para la compra de bienes y servicios en el exterior. El 40% restante lo debe vender obligatoriamente al Banco Central de Venezuela a la última tasa de cambio del Sistema Cambiario Alternativo de Divisas, equivalente a 52,8 bolívares por dólar.

Las empresas exportadoras deben vender 40% de sus ingresos en divisas a 52,8 bolívares, pero pagan impuestos a tasa Simadi, dado que el Convenio 33 eliminó la tasa de cambio del Sicad II, hay un vacío jurídico hasta que se promulgue un nuevo convenio cambiario que defina la tasa de cambio que será aplicada.

La problemática anteriormente planteada, ha traído como consecuencia, inconsistencias en la toma de decisiones financieras, un desfavorable uso del capital de trabajo, debido a que los exportadores venden sus ingresos en divisas a 52,8 bolívares, tasa que quedó rezagada con relación a la inflación que se situó en 68,5% en 2014,

según cifras del Banco Central de Venezuela (BCV) (2014): "Los costos asociados a las importaciones están valorados por encima de los niveles de inflación, que afecta la competitividad".

En el mismo orden de ideas, los impuestos de aduana son calculados por el Seniat a la tasa de cambio del Sistema Marginal de Divisas, aproximadamente 199 bolívares. También aumentaron los servicios de Boli puerto, que de ser calculados a 6,30 bolívares pasaron a 150 bolívares, precio de la unidad tributaria. Razones por las cuales sus actividades financieras se han vuelto cada vez más complejas aumentando la necesidad de un adecuado control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A. Ubicada en Turmero, estado Aragua.Todo ello, porque si las empresas exportadoras administraran 100% de los dólares que generan en las ventas, con ello pudieran cubrir los costos de importación de manera directa.

Sobre la base de lo planteado surge la inquietud de la investigadora de proponer un control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A. Ubicada en Turmero, estado Aragua, por ser una pequeña y mediana empresa que al ser manejada internamente su gestión financiera en forma adecuada su parte interna en lo que se refiere a la gestión del negocio si es posible eficientizarla de tal forma que sea una empresa competitiva y así poder enfrentar exitosamente las amenazas del entorno.

Por consiguiente, la investigadora se plantea las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema

¿Cuáles son las características funcionales en relación a las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A.?

¿Cuál es marco legal que regula el proceso exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua?

¿Cuáles son los procesos de exportación de la empresa?

¿Cuáles son las estrategias financieras a seguir en la empresa bajo estudio?

¿Cuáles son los elementos necesarios para la propuesta de control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer el control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.

Objetivos Específicos

- Identificar las características funcionales en relación a las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A.

- Identificar el marco legal que regula el proceso exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.

- Describir los procesos de exportación de la empresa.

- Determinar las estrategias financieras a seguir en la empresa bajo estudio.

- Establecer los elementos necesarios para el diseño del control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A.

Justificación de la Investigación

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de financiamiento y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y de la riqueza de los accionistas, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz, es el control de gestión, el cual garantiza la consecución de las metas fijadas por los autores, responsables y ejecutores del plan financiero.

De ahí que desde el punto de vista académico, la presente investigación se justifica, porque permitirá llevar a la práctica una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso de control de gestión, ya que por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros para obtener logros, y por el otro, exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva, dentro de un contexto organizacional concreto.

Por último, se puede agregar que la importancia de esta investigación radica en que, al proponer el control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua, podrá ser utilizada en primera por los empresarios y directivos de las PYMES que estén interesados en mejorar la gestión financiera de la empresa usando un enfoque estratégico.

Asimismo, podrán utilizarla también, académicos dedicados a la enseñanza y a la investigación para complementar sus investigaciones para presentar políticas económicas que fomenten el desarrollo de las pymes de forma más certera y que realmente contribuyan a la consolidación de la actividad exportadora a través del apoyo de las pymes. Finalmente los estudiantes de las carreras de las ciencias económicas y administrativas, y estudiantes de postgrado que deseen profundizar en el tema, en este sentido, esta investigación serán de gran utilidad para lograr ese propósito.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan las bases teóricas que sirven de sustento a la investigación, la cual es definida por Sabino. (2000), como:

> El propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referente al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles a nuestras tareas (p. 70).

Este capítulo admite la identificación de la gestión financiera para las exportaciones objeto de estudio y los significados que se tienen para situar al problema dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólido posible, para ofrecer una conceptualización adecuada a los términos utilizados y convertirlos en acciones concretas. Asimismo, este contiene los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, y la definición de términos que sustentan al estudio.

Antecedentes de la Investigación

Es esencial, que en todo estudio a ser realizado, se conozcan los fundamentos teóricos que permitan ampliar el conocimiento, tanto de las variables que intervienen en el estudio como de los objetivos de la investigación, además deben sustentar y tener relación con la misma.

Según Tamayo y Tamayo (2003), los antecedentes constituyen:

> Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema. En ello se trata de hacer una síntesis conceptual de la investigación o trabajo realizado sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación (p. 146).

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica, con el propósito de conocer los aspectos que fundamentaron el estudio. En la búsqueda de información se encontraron algunos trabajos que tienen relación directa o indirecta con el tema, los cuales se mencionan a continuación:

Internacional

Arguello, M. y Rosero, S. (2012) en su trabajo titulado *"Plan de Gestión y Control Financiero para el aumento de rentabilidad y optimización de recursos de la Cía. "Pazhorowitz S.A." Quito*, presentado en la Universidad Central del Ecuador para optar al título de Ingeniería en Finanzas. Una empresa por más bien consolidada que esté, tiene problemas de organización financiera, que los debe ir superando poco a poco. El trabajo de grado fue realizado bajo una investigación de campo, de carácter descriptivo, modalidad proyecto factible. La misma tuvo como objetivo general: proponer un Plan de Gestión y Control Financiero para el aumento de rentabilidad y optimización de recursos de la Cia. "Pazhorowitz S.A., y como objetivos específicos de diagnosticar la situacional actual de la empresa, el cual tiene como finalidad establecer la existencia de deficiencias en cuanto a la administración y control de los recursos financieros. Se identifica los problemas existentes y se plantea sus correspondientes políticas de solución mediante la matriz FODA. Por último, se diseña el plan y luego se introduce la implementación del plan como estrategia que ayude a

solucionar los problemas encontrados y conlleve a la comprobación de la hipótesis planteada.

Es así como, la presente investigación se realiza esencialmente en búsqueda de la ejecución y desarrollo de los conceptos en teoría y práctica adquiridos en la vida universitaria y práctica laboral, adicionalmente es menester señalar que la presente investigación tiene aplicación pragmática y en los hechos para Pazhorowitz Abogados, la misma que se apegará al aumento de su rentabilidad y utilidad así como también buscará analizar el estado actual de la compañía y las necesidades esenciales identificando las falencias y debilidades en su funcionamiento. Por otro lado, intentará descubrir las razones de tipo interno partiendo de conceptos como: precio, comportamiento de las ventas, ingresos y egresos, tratamiento del recurso humano, entre otros.

El autor concluye que es necesario revisar a profundidad circunstancias externas pero esenciales para el desarrollo de la empresa a saber: situación de mercado, comportamiento de la competencia, entorno político, jurídico, administrativo y financiero.

La anterior investigación, tiene relación con el presente estudio, ya que es necesario una buena administración y control de los recursos financieros a través de planes como estrategia que apoyen a la solución de los problemas encontrados en la empresa bajo estudio.

Zapata, C. (2011) presentó un trabajo titulado "*Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Estrumetal, S.A."* presentado en la Escuela Politécnica del Ejército ESPE Ecuador para optar al título de Ingeniero en Finanzas, Contador Público Auditor. El presente trabajo investigativo indaga las particularidades de la

estructuración del modelo de gestión financiera aplicadas, tomando en consideración las debilidades que presenta la compañía en su estructura organizacional.

Se concluye, en que el modelo de gestión financiera planteado constituye un procedimiento mediante el cual puede transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora. El alcance de este estudio desde el punto de vista cualitativo es el de plantear una alternativa eficiente y versátil para la ejecución de un modelo de gestión financiera acorde al sector en el que se desenvuelve Estrumetal, S.A.

La propuesta de modelo presentada tiene conexión con la investigación bajo estudio, al señalar lo relevante de evaluar las debilidades para transformarlas en oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora. En este sentido, contribuye a dar solución a la problemática presente en la empresa Sistemas de Energía, S.A. para de manera eficiente y eficaz aplique la propuesta conforme a sus necesidades.

Nacional

Bolívar, C. (2011) presentó una investigación titulada ***"****Gestión Integral de Empresas-Aduanas en el Enfoque de la Administración Cibernética"* en la Universidad Bicentenaria de Aragua para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Administración. El objetivo de la investigación es proponer un modelo de sistema viable, a través de elementos como: planificación estratégica, planificación financiera, sector aduanero venezolano, indicadores financieros y tecnología, esto permitirá mejorar el proceso de importaciones y exportaciones en los diferentes puertos y aeropuertos en Venezuela, haciendo efectiva las operaciones que se realizan en las aduanas, almacenes, transportistas, importadoras y exportadoras, a través de estrategias aplicadas para la sistematización de los procesos con el fin de ahorrar tiempo, recursos humanos y económicos.

Este estudio, se trabajó en base a la teoría clásica de la administración, teoría cibernética, teoría de contingencia y la teoría general de sistemas. La modalidad de investigación es el proyecto factible apoyado en una investigación de campo, para sustentar teóricamente la investigación puesto que se plantea la integración de empresas-aduanas, cubriendo así objetivos. En este sentido, se diseñó el sistema viable que permitió la conjugación de dichos elementos. Finalmente, recomienda se debe crear un plan de trabajo para la ejecución de las tareas que puedan implantar dicho modelo, que consiste en la integración de los elementos de planificación, coordinación, control y ejecución, como parte de la propuesta a establecer.

Lo expuesto en el estudio anterior, tiene relación con la presente investigación, en cuanto a que indican la conjugación que permiten ejecutar un plan de trabajo para la integración de los elementos de planificación, coordinación, control y ejecución, que es relevante para llevar una óptima gestión.

Bases Teóricas

Las bases teóricas, son todos aquellos fundamentos conceptuales que se obtienen por medio de fuentes bibliografías, con la finalidad de obtener información necesaria de manera teórica, contando con conceptos y procedimientos que proporcionan seguridad y fidelidad a la investigación. En este sentido Tamayo y Tamayo. (2003: 121), define las bases teóricas como: "La descripción del problema que integra la teoría del mismo y tiene como fin ayudarnos en su descripción, de tal manera que puede ser manejada y convertida en reacciones concretas".

En este sentido, la información de carácter bibliográfico debe ser extraída y tratada con fundamentación a los estándares conceptuales que establecen los expertos en la materia, por lo que se procede a realizar una revisión en textos y documentos en

línea recientes, en relación con las variables estudiadas, teniéndose como resultado las siguientes bases teóricas:

Control

En este sentido, según Gómez, (2001:65), "el control es la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas". Al respecto, infiere que el sistema de control debe ser diseñado en forma tal, que permita descubrir pertinentemente las imprevistas desviaciones de los beneficios alcanzados realmente, en contraste con los objetivos que se hubieren acordado con antelación.

Asimismo, cabe mencionar que el control incluye a todas las actividades y tareas que se ejecutan en la empresa, al manejo correcto del personal, el uso eficiente de los recursos, la salvaguarda del patrimonio y de los bienes, mantenimiento de los activos tangibles y espacios. Sin embargo, se debe excluir el exceso en los controles; ya que deben ser funcionales, imparciales y rentables, eficientes, pero no engorrosos. Además, sin importar los resultados de su aplicación deben tomarse en consideración los correctivos de inmediato.

En este sentido, el control indica la forma de actuar, de forma que se conozcan los resultados de las diferentes actividades. En consecuencia, conduce a modificar el comportamiento y las actuaciones de los individuos involucrados para conseguir los objetivos propuestos con eficiencia en el menor tiempo y con el menor consumo de recursos que sea posible.

Control de Gestión

En la administración empresarial se definen cuatro funciones básicas de la actividad gerencial: la planificación, la organización, la ejecución y el control. En este sentido, las dos primeras las podríamos dar por cumplidas gracias al desarrollo y elaboración del plan de la organización. La tercera consistiría en la puesta en práctica de los parámetros y vías de acción definidas en el Plan.

Finalmente, el control pretende asegurar la consecución de los objetivos prefijados en la fase de planificación. En consecuencia, el control se alza como la parte más importante de la acción gerencial, pues sin evaluación y corrección no se lograrían las metas fijadas. Tomando en consideración lo antes mencionado, entonces el control de gestión sirve para asegurar a la directiva que los recursos con los que cuenta la empresa son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente, para el logro de los objetivos de la organización. De manera, que domina a la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

En el mismo orden, el Manual de Diseño de Indicadores de Gestión. (2003) Señala que:

> Es una herramienta gerencial integral y estratégica, soportada en un conjunto de indicadores, tablas y gráficas, producidas en forma periódica, sistemática, seria y objetiva, para apalancar a la alta dirección; así como a los cuadros medios e inferiores de la organización en la toma de decisiones acertadas y oportunas, vinculadas con el proceso de viabilizar la producción.(p. 61).

Se puede inferir de lo antes mencionado que, está relacionado con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores, lo cual son una base importante para la toma de decisiones en la empresa.

Funciones del Control de Gestión

Las principales funciones del control de gestión:

- Apalancar la toma de decisiones en la organización.

- Facilitar la construcción de viabilidad a los conflictos de la organización.

- Articula a los actores responsables de las gestiones, con sus compromisos contenidos en el plan de acciones y en el presupuesto.

- Controla la evolución de los principales procesos y factores críticos de la organización.

- Soporta el proceso de petición y rendición de cuentas; elevando el sentido de responsabilidad de la organización. (Manual de Diseño de Indicadores de Gestión. p.63).

Principales Elementos del Control de Gestión

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

- Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados, es decir se deben comparar los resultados alcanzados con respecto a los deseados.

- Identificación de posibles desviaciones y análisis de sus causas, se debe realizar un análisis de los resultados con el fin de determinar si se lograron los objetivos previstos, de no ser así identificar las posibles desviaciones y cuáles fueron las causas de las mismas; posteriormente se hacen propuesta de acciones correctivas.

Proceso de Control de Gestión

El control de gestión es un proceso complejo y dinámico, que se compone de una serie de etapas que se incorporan unitariamente aunque de manera separable. El proceso comienza con la recolección de la información básica, luego hay un proceso de inteligencia para cruzar y relacionar esa información básica y generar los indicadores, debidamente clasificados y agrupados en un tablero de control, cuya evolución determina las recomendaciones a efectuar a través del informe de control de gestión. En base a las recomendaciones, la dirección superior adoptará las medidas concretas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades. En este aspecto, para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso, expuesto sintéticamente, implica según Furtado, (2010:35):

- Conocer acabadamente la organización

- Obtener información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones, delegación de autoridad y asignación de responsabilidades,...).

- Conocer los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores).

- Evaluar la existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).

- Conocer y evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.

- Obtener del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.

- Analizar las necesidades de información para un adecuado control integral.

- Definir de los indicadores fundamentales para el control de la gestión (tablero de comando).

- Determinar los parámetros que afectan a los diferentes indicadores al momento de definirlos como fortaleza o como debilidad (parámetros de alarma).

- Determinar la información básica requerida para su construcción, identificar las fuentes de información y a los responsables de proveerla en tiempo y forma.

- Analizar objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico.

- Determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.

- Efectuar un análisis para determinar causas y efectos: analizar todas las variables internas y externas (del ambiente competitivo, nacional y macroambiente) que llevaron a la gestión de la empresa a obtener esos resultados.

- Elaborar un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

Finalmente, emitir el informe para apoyar a la dirección superior en su indelegable atribución de tomar decisiones estratégicas y políticas finaliza la tarea del control de gestión: el proceso de toma de decisiones compete a la dirección superior.

Gestión

Es necesaria la coordinación de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, a través de interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener. En consecuencia, la gestión combina un conjunto de elementos de análisis, que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización, otorga al sistema de información; elementos de análisis cuantitativos y cualitativos, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados factores formales y no formales del control. Asimismo, es necesario un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los cuadros de mando.

Iváncevich (2000:11), define la gestión como: "El proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos propuestos". El mismo autor señala que gestores son: "Las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización de un trabajo en una organización" (p. 11). Gestión es administración por parte de los responsables de

los recursos que le han sido confiados, con el fin de alcanzar, respetando un número de reglas, los objetivos para los cuales utilizan dichos recursos.

En términos generales, se puede decir que el control compromete servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros). Es así como, el control de gestión puede definirse como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Por ello, es de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación.

Gestión Financiera

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) 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. Fleitman (2000: 295). Por otra parte, Van Horne y Wachowicz (2010: 3) "se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente". En este sentido, permite suministrar información oportuna, reducir los costos administrativos, mejorar la planificación y comunicación empresarial e incrementar los beneficios. Teniendo como objetivos principales controlar el rendimiento financiero de su empresa, preparar previsiones y presupuestos, y garantizar que su empresa dispone de suficiente efectivo para cumplir con las obligaciones actuales y las oportunidades que surjan.

Indicador

Según el Manual de formulación de indicadores (2001:14). Un indicador puede definirse como: "Una referencia representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva".

Indicador de Gestión

Los indicadores de gestión de forma general, se definen como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según sea el caso. Al respecto el Manual de Diseño de Indicadores de Gestión (2003), señala lo siguiente:

> Los indicadores de gestión son una relación entre variables cualitativas o cuantitativas permitiendo observar su comportamiento y las tendencias de cambio que experimenta la actividad u objeto observado, con relación a la situación objeto (objetivos, metas) y resultados esperados. (p.13)

Objetivo Principal de los Indicadores de Gestión

El Manual de Diseño de Indicadores de Gestión (2003), señala:

> Los indicadores de gestión tienen como objetivo brindar información sobre el uso de recursos para generar productos y obtener resultados, así mismo informar de la actuación del personal de la organización en función de las actividades planeadas. (p.14)

Indica lo expresado, que el objetivo de los indicadores de gestión, es brindar una evaluación del desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo, observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyen al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Importancia de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son de gran importancia para cualquier organización sea cual sea el contexto en que ésta se desenvuelve, a continuación presentamos algunos enfoques claves:

- Agregan valor porque producen información.

- Constituyen elementos motivadores a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar metas exigentes y desafiantes.

- Facilita información sobre los resultados de la gestión, determinándose si los objetivos, metas, operaciones y proyectos se han alcanzado.

- Estimula creatividad e innovación, mejorando el trabajo diario en equipo.

- Permite corregir errores u omisiones a tiempo, facilitando la construcción de viabilidad a futuro a aquello que luce inviable en el presente.

- Ayuda en el proceso de lograr la eficacia y efectividad en la gestión de gobierno.

- Apoya el proceso de identificar fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades en el entorno de la organización.

Utilidad de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, permiten:

- Establecer los compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de la organización.

- Detectar y/o prevenir las desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo en control la operación.

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos.

- Autoevaluarse y mejorar los servicios en la operación diaria. (Manual de Formulación de Indicadores (2001:24).

Principales Criterios que deben estar Presentes en un Indicador de Gestión

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- *Medible:* El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- *Entendible:* El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- *Controlable:* El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. Al respecto el Manual de Diseño de Indicadores de Gestión (2003:29), señala: "Los indicadores de gestión para ser considerados una herramienta íntegra, debe cumplir con tres criterios básicos al momento de su formulación, que son, ser: medibles, entendibles y controlables."

Tipos de Indicadores de Gestión

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser: de proceso o de resultado.

-Indicador de proceso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades.

-Indicador de resultado, se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar en: indicadores de eficiencia o de eficacia.

- *Indicadores de eficacia*, mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del interesado del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el interesado.

- *Indicadores de eficiencia*, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (Manual de Formulación de Indicadores (2001:25).

Requisitos deben Cumplir los Indicadores de Gestión

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimación y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo costo. El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación. Requisitos básicos de los indicadores de gestión:

- La pertinencia, esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

- Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.

- Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la organización. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexa de terceros, sean estos públicos o privados.

Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, no para promediarlas y esconder por este medio las inexactitudes de algunas de las unidades o elementos del sistema, sino por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.

- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.

- Los indicadores deben ser públicos; esto es, conocido y accesible a todos los niveles y estamentos de la organización, así como al público usuario y al resto de la administración pública, si fuese necesario.

- Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades, usuarios), lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.

- Finalmente, respecto al número y a la calidad de los indicadores, en un sistema de evaluación de gestión, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y de comprensión.

- Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la medición de indicadores de gestión ésta destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presta el conjunto de cada una de las unidades o toda la organización. Esto significa que la medición del conjunto de los indicadores seleccionados debe entregar un perfil de lo que dicho servicio u organización es y hace. Manual de Formulación de Indicadores (2001:26).

Papel de las Finanzas en las Organizaciones

En el área de las finanzas, la formulación del conjunto apropiado de lineamientos y estrategias resulta fundamental para cualquier negocio, cualquiera sea su naturaleza, ya que toda actividad requiere la presencia de recursos financieros para su funcionamiento. El término finanzas proviene del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Pero se entiende por finanzas, en un sentido más restringido, Tal como lo señala Castaño, (2009).

> La ciencia o rama de la economía que estudia el valor del dinero en el tiempo y su aplicación a la inversión productiva entre usos alternativos. También dentro del campo de las finanzas esta es el estudio del funcionamiento del mercado de capitales y sus instrumentos (p.315).

A través de las finanzas se estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

La administración financiera, por su parte, es una de las áreas que conforma las finanzas, su enfoque se encierra directamente en el análisis, el pronóstico y la planeación de los recursos económicos. Lograr su dominio conlleva un riguroso estudio de tipo conceptual y analítico, pues las finanzas conjugan principios económicos que se apoyan en la información contable.

En cuanto a la gerencia financiera como componente de la administración financiera, brinda el conocimiento y las herramientas necesarias para que el futuro administrador financiero se instruya en toma de decisiones generadoras de valor y que

coadyuven con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. Ello requiere claridad sobre las funciones y responsabilidades propias de las personas encargadas de realizar la gestión financiera, función que podrá desarrollar con eficiencia siempre y cuando aplique los conceptos teóricos, el método científico y los instrumentos que entrega la tecnología a la hora de evaluar alternativas de inversión, fuentes de financiamiento y el monto que debe regresar como rentabilidad a los inversionistas, lo cual a su vez requiere el manejo de algún plan preestablecido.

En ese sentido, el gerente financiero se responsabiliza por, tres funciones:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).

- Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.

-Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

En el pasado, el gerente financiero estaba encargado casi exclusivamente de la función anterior; hoy está ligado con toda la organización. La combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, la explosión tecnológica, la preocupación nacional, los problemas del medio ambiente, la sociedad, las regulaciones gubernamentales, las operaciones internacionales, ligan al gerente financiero con los aspectos de la dirección general, y a su vez estos factores han exigido a las empresas un grado de flexibilidad.

En la medida en la cual los fondos se asignen equivocadamente, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas, van en detrimento en toda la sociedad. De allí que, el gerente financiero

a través de una óptima asignación de fondos, contribuye al fortalecimiento de su firma, a la vitalidad y crecimiento de toda la economía.

Asimismo, al gerente financiero le incumbe:

-La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.

-La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

Estas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas. Forma parte de la primera función, la determinación del monto total de fondos que emplee la organización. El gerente financiero usa en la asignación y obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control. Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada. Deben establecer ciertas normas con el fin de controlar el desempeño de sus funciones, se usan para comparar el desempeño real con el desempeño planeado.

Ahora bien, la ciencia financiera que ha evolucionado velozmente en el tiempo, se define hoy como herramienta estratégica para fijar o corregir todas las políticas del producto, precio y distribución, desde la óptica de la dirección general de la empresa; ofreciendo a los directivos que corresponda, el conocimiento puntual y la identificación de los aspectos claves para el desarrollo de un proceso estratégico que se obtiene después de un concienzudo manejo de la información financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

Exportación

La exportación, hace referencia a la acción de enviar bienes hacia otro país. Los productos más susceptibles a ser exportados son aquellos productos y bienes fabricados en el país que presentan niveles de calidad y precio competitivos en el ámbito internacional. En términos simples es vender fuera del país. Sin embargo, para poder entrar a los mercados mundiales con una mayor probabilidad de éxito, es necesario conocer los riesgos que se asumen, así como los costos, la competencia y factores del entorno que puedan influir en el proceso. Como lo mencionan, Romero y Rojas (2005:9) "la exportación se puede realizar, bien sea, a través de canales directos o indirectos, de acuerdo como la empresa asuma la operación internacionalmente, o la delegue en agencias de exportación independientes o Compañías Comercializadoras Internacionales".

Cabe mencionar que, se puede hablar de un crecimiento importante para la empresa en la medida en que se amplía el mercado y, por lo tanto, se debe aumentar la producción. Otro punto importante a considerar es el de la diversificación del riesgo, pues no se dependería únicamente del mercado local, sin embargo, se debe desarrollar una cultura dispuesta al cambio, adaptativa, y en constante aprendizaje. En este sentido, la gestión internacional, el manejo de imagen y la experiencia de empresas en investigaciones se convierten también en puntos de gran impacto en la exportación.

También es importante valorar en este punto la crisis mundial que atraviesan todas las economías actualmente, pues en las crisis los países tienden a utilizar medidas proteccionistas en las que las exportaciones se ven afectadas de manera negativa, ya que los diferentes países a los que se exporta establecen políticas económicas para proteger a los empresarios locales. En dichas políticas se imponen limitaciones a la entrada de similares o iguales productos extranjeros mediante la imposición de

gravámenes e impuestos a la importación que encarecen el producto, volviéndolo poco rentable.

Así también en economía, una exportación es cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un Estado o bloque económico. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales.

Estrategias

La exportación es el proceso de enviar bienes y servicios de un país a otro. Al término de una exportación se recibe dinero. Existen diferentes maneras en que una empresa puede exportar sus bienes y servicios. Una manera de exportación la que se realiza entre la empresa exportadora y una empresa relacionada, como por ejemplo, una sucursal o subsidiaria. En ocasiones, las empresas exportan a clientes independientes o directamente a los compradores por medio de intermediarios. Las empresas también pueden exportar bienes semiacabados que otras empresas relacionadas utilizan en su proceso de manufactura.

Características

Cuando una empresa decide ingresar a otro país lo puede hacer de diferentes maneras. Existen tres factores que determinan el modo de ingreso de la empresa en otro país: las ventajas de propiedad de la empresa, las ventajas de ubicación del mercado y las ventajas de internalización.

- *Las ventajas de propiedad* se refieren a los activos fijos de la empresa, a su experiencia internacional y su capacidad para desarrollar productos innovadores.

- *Las ventajas de ubicación del mercado* se refieren al tamaño y potencial de crecimiento del mercado.

- *Las ventajas de internalización* se refieren a las habilidades que posee la empresa para alcanzar sus metas por méritos propios, es decir, sin ceder licencias a otras compañías. La elección de ingresar a mercados extranjeros también puede darse como resultado de un objetivo de la empresa.

Ventajas y Desventajas de la Exportación

La exportación requiere de una baja inversión y permite a los administradores tener un control operativo mayor, sin embargo, exportar también significa perder control sobre el marketing de la empresa. Conforme una empresa crece, la oportunidad de exportar es cada vez mayor. Y aunque, por ahora, las empresas más grandes son las principales exportadoras, las empresas pequeñas también están desarrollando estrategias de exportación para entrar en el mercado de otros países. Los ingresos totales de una empresa no se correlaciona directamente con el tamaño de la empresa, esto quiere decir que la intensidad de las exportaciones se determinará en base a la relación ingresos-exportaciones.

Etapas de Desarrollo

En ocasiones, la exportación se puede dar por accidente y no como consecuencia de un plan de negocios. Es por esto que las empresas muchas veces se encuentran en situaciones imprevistas y nuevas. Conforme las empresas adquieren mayor experiencia

en este rubro, estas tienden a ampliar más su mercado y a diversificar sus productos. Se presentan las siguientes etapas:

- *Compromiso inicial*; dentro de la primera etapa se encuentran las empresas que venden sus productos o servicios en el mercado doméstico y las empresas interesadas en ser futuras exportadoras.

- *Exportación inicial*, en la segunda etapa se consideran a las empresas que realizan exportaciones esporádicas, empresas con potencial en los mercados de exportación y, por último, empresas incapaces de cumplir las expectativas de exportadoras.

- *Avanzada*; en la última etapa se consideran a las empresas se realizan exportaciones regulares, empresas que tienen experiencia realizando ventas en otros países, y empresas capaces de usar diferentes estrategias para ingresar a los mercados.

Errores Frecuentes en la Exportación

- *En el área gerencial* pueden surgir problemas relacionados con la falta de asesoría calificada. La ausencia de compromiso por parte de los administradores de solucionar los problemas iniciales también puede resultar en un grave problema. En ocasiones, los administradores tienden a descuidar el mercado de exportación cuando el mercado doméstico está en auge.

- *En el área de mercadotecnia*, se pueden encontrar errores en el desarrollo del plan de negocios a nivel internacional, esto incluye el mal establecimiento de una base de operaciones rentables y crecimiento ordenado de la compañía.

- *En el área de recursos humanos* se pueden encontrar problemas relacionados con la falta de cuidado al seleccionar a los intermediarios y distribuidores. La desigualdad en el trato de los empleados domésticos e internacionales también surge como un problema frecuente dentro de ésta área. Cabe mencionar que, podemos identificar problemas relacionados con el idioma, las diferencias culturales, el personal incapacitado en el manejo de exportaciones, entre otros más.

Proceso de Exportación

Una típica transacción comercial a escala internacional, según Hill (2007), se basa en los siguientes pasos:

1) El importador hace un pedido al exportador y le pregunta si estaría dispuesto a embarcar la mercancía con una carta de crédito.

2) El exportador acepta embarcar la mercancía con una carta de crédito y especifica la información relevante.

3) El importador solicita al banco una carta de crédito emitida a favor del exportador por el valor de la mercancía.

4) El banco del importador emite una carta de crédito a favor del exportador y la envía al banco del exportador.

5) El banco del exportador da aviso al exportador de la existencia de dicha carta.

6) El exportador embarca los bienes al importador a través de un transportador, y b) a su vez este da al exportador un conocimiento de embarque.

7) El exportador presenta a su banco un giro de plazo de 90 días contra el banco del importador de acuerdo con lo especificado en su carta de crédito y en el conocimiento de embarque.

8) El banco del exportador envía el giro y el conocimiento de embarque al banco del importador, este acepta el giro, toma posesión de los documentos y se compromete a pagar el giro.

9) El banco del importador regresa el giro aceptado al banco del exportador.

10) El banco del exportador informa a éste que ha recibido el giro con una aceptación bancaria.

11) El exportador vende el giro a su banco con un documento sobre el valor facial, y recibe en cambio el valor del giro.

12) El banco del importador le notifica a este de la llegada de los documentos, y a su vez este acepta pagar al banco el monto dicho, el banco del importador libera los documentos para que el importador pueda tomar posesión del embarque.

13) En la fecha estipulada el banco del importador recibe el pago de este y entonces ya tiene fondos para pagar el giro que se está venciendo.

En la fecha estipulada, el propietario del giro aceptado que se está venciendo (en este caso el banco del exportador) lo presenta al banco del importador para su pago, y este paga el giro vencido.

Herramientas para Facilitar la Gestión Financiera de las PYMES en Venezuela para Exportar:

a) ***Procedimiento,*** una vez que las compañías cumplen con los requerimientos de carácter mercantil necesarios para operar en el país, si desean exportar desde la República Bolivariana de Venezuela deberán presentar los siguientes documentos:

- Declaración de Aduanas

- Documento de Transporte

- Factura Comercial Definitiva

- ***Documentos exigidos según el lugar de destino****:*

- Certificado de Origen

- Certificado de Calidad

- ***Documentos exigidos según el tipo de producto***:

- Registro Sanitario

- Certificado Fitosanitario

- Certificado Zoo-sanitario

- Certificado Ictiosanitario

- Documentos opcionales o complementarios:

- Registro de Exportadores

- Póliza de Seguros

- Certificado de Valor Agregado Nacional (VAN)

- Clasificación Arancelaria.

b) ***Financiando importaciones desde la República Bolivariana de Venezuela***

Si alguna compañía planea importar de la República Bolivariana de Venezuela bienes no petroleros o servicios regulares (o para un proyecto específico), o invertir, se puede obtener financiamiento del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX), institución financiera venezolana dirigida a promocionar las exportaciones de la nación. Adicionalmente, BANCOEX puede proveer la asistencia necesaria para contactar exportadores venezolanos.

*c) **Instituciones relacionadas con el*** **comercio**

- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

- Ministerio para el Poder Popular para el Comercio.

- Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

Seguidamente se explican los principales permisos, registros y certificados previos a la exportación, así como el organismo oficial encargado de tramitarlo según el Banco de Comercio Exterior (BANCOEX):

- ***Registro nacional de exportadores***: Es un requisito de carácter obligatorio para exportar y para poder acceder a los incentivos fiscales. El organismo encargado de su tramitación es el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT).

- ***Certificado de origen:*** Es el documento que permite demostrar el origen de las mercancías y es de carácter obligatorio para la aduana destino, su tramitación es necesaria para poder disfrutar de las preferencias arancelarias y tratados de integración en los cuales Venezuela forma parte. Siendo el organismo responsable de expedición de este documento BANCOEX, previamente tramitada la calificación arancelaria ante el Ministerio del Poder Popular para el Comercio.

- ***Declaración de Aduanas para la Exportación:*** Este documento forma parte de los trámites aduaneros, debe ser realizado y presentado por personal especializado, en este caso un agente de aduanas debidamente inscrito ante el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas. Las mercancías a ser exportadas deberán ser declaradas ante la aduana dentro de un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la fecha de ingreso a las zonas de almacenamiento habilitadas, tal como lo establece la Ley Orgánica de Aduanas, Capitulo II.

- ***Documento de Transporte****:* Es el contrato de fletamento entre el transportista y el exportador, este documento tiene carácter de título de propiedad sobre la mercancía, y de acuerdo a la modalidad de transporte acordada con el comprador para la realización de la exportación.

- ***Factura Comercial Definitiva:*** Documento preparado por el exportador con el objeto de amparar las mercancías, debe ser detallada como sea posible y estar claramente redactada. La Factura Comercial definitiva es el documento que describe las mercancías, contiene información sobre la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor, nombre y dirección del consignatario, descripción detallada dela mercancía, cantidades, peso, modalidades del embarque, precio de la mercancía, especificando el tipo de moneda y señalando su equivalente en moneda nacional (sin incluir IVA), con indicación del tipo de cambio, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición, además de requerimientos adicionales exigidos

Documentos y Trámites Exigidos Según el Tipo de Producto:

Los documentos exigidos para la exportación pueden variar dependiendo del tipo de producto que se quiere exportar, a continuación se mencionan los documentos más comunes:

- ***Certificado sanitario:*** Con este documento tramitado por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social se garantiza el estado sanitario de las mercancías destinadas al consumo humano, tales como: alimentos, bebidas, medicinas, cosméticos, perfumes, etc. Al igual que los anteriores es un requisito de carácter obligatorio exigido por el país destino.

- ***Certificado fitosanitario:*** Es un permiso de carácter obligatorio tramitado por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, específicamente por Oficinas Regionales de Salud Vegetal. Tal documento es exigido por el país origen para poder exportar mercancías de origen vegetal.

- ***Certificado zoosanitario:*** Es un permiso de carácter obligatorio tramitado por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras. Servicio Autónomo de

Sanidad Agropecuaria, el cual es exigido por el país origen para poder exportar mercancías de origen animal.

- *Certificado ictiosanitario*: Es un permiso que otorga el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA) cuando el producto que se desea exportar es pesquero o acuícola. El ente encargado de su tramitación es el Ministerio de Producción y Comercio.

Paralelamente al registro en cada uno de los organismos que le competen para la obtención de los certificados es necesario que se tenga la clasificación arancelaria de su producto de acuerdo con el Sistema Armonizado (SA), el cual se compone de 21 secciones, 98 capítulos, más de 1200 partidas y más de 5000 subpartidas. Esta clasificación permite identificar con un mismo número de código a los productos en cualquier país, simplifica la elaboración y el acceso a las estadísticas de comercio exterior, uniformes y comparables conceptualmente entre países, facilitando así la búsqueda de un producto sin importar los problemas de idiomas extranjeros.

Políticas e Instrumentos de Carácter Gubernamental para Promover las Exportaciones no Tradicionales.

Según García y Genua (2004) las políticas e instrumentos utilizados por los gobiernos para promover las exportaciones no tradicionales se clasifican de acuerdo a lo siguiente:

Incentivos fiscales

En cuanto a los incentivos, es importante destacar que es un conjunto de medidas que se toman para crear las condiciones necesarias para equilibrar y contrarrestar la presión comercial de otros países y a su vez promover el crecimiento y desarrollo de

los sectores internos de la economía. Y es precisamente en el marco de la política económica que se promueven las exportaciones, mediante diferentes mecanismos insertos en las normas de ejecución de las políticas: comerciales, aduanera, tributaria y monetaria.

La oficina de divulgación tributaria del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT) (1996), define los incentivos fiscales como: "un beneficio otorgado por el Estado en ejercicio de su potestad tributaria, a través del cual se pretende impulsar determinados agentes económicos con el fin de que realicen ciertas actividades orientadas a ordenar algún sector en específico en pro del mejoramiento de la estructura productiva del país". La naturaleza del incentivo reside en la disminución del efecto tributario sobre ciertos sectores o actividades relevantes al desarrollo económico del país.

Según Tenerelli y Urdaneta (2002), los incentivos fiscales "están plasmados en el Código Orgánico Tributario (COT) y han sido agrupados de la siguiente manera: Exención, Exoneración, Draw Back y el Reintegro del Impuesto al Valor Agregado (IVA)". Sin embargo, los incentivos fiscales referidos específicamente a la promoción de las exportaciones son: Bonos de Exportación, Régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (ATPA), Draw Back, Reposición con Franquicias Arancelarias, Depósitos Aduaneros In bond, Zonas Francas, Reintegro del Impuesto al Valor Agregado a los Exportadores y Financiamiento a las Exportaciones. A continuación se presenta un resumen de los aspectos que involucra cada uno de los incentivos señalados:

- *Exención*: en materia aduanera están exentos de importación y tasas aduaneras, las mercancías de uso y consumo del Presidente de la República, las exenciones previstas en las leyes especiales y las mercancías que ingresen a zonas puertos y almacenes libres o francos o almacenes aduaneros (In bond).

- *Exoneración:* Asimismo en materia aduanera se establece, que pueden ser exonerados los organismos del sector público, los funcionarios diplomáticos y del servicio exterior (extranjeros y venezolanos), las instituciones religiosas; los efectos destinados a obras de utilidad pública y asistencia social; los efectos destinados a la industria, a la agricultura, a la cría, el transporte, la minería, la pesca, la manufactura y en caso de productos calificados como de primera necesidad.

- *El reintegro a los impuestos de importación (Draw Back):* Proceso mediante el cual se devuelven los impuestos de importación pagados por las materias primas, piezas, partes, componentes, empaques, envases y embalajes y, en general, por los insumos o materiales de origen extranjero utilizados e incorporados en el proceso productivo de los bienes o mercancías objeto de exportación de acuerdo a lo establecido en el artículo 4º numeral 22 de la Ley Orgánica de Aduanas. El objetivo de estos incentivos es lograr que ciertos productos de exportación reduzcan sus costos, consigan precios nuevos en el mercado y puedan competir en el mercado internacional (Ledesma, 2002).

- *El Reintegro del Impuesto al Valor Agregado (IVA):* Es aquel en el cual los contribuyentes ordinarios que realicen exportaciones de bienes o servicios de producción nacional tendrán derecho a recuperar los créditos fiscales soportados por la adquisición y recepción de bienes y servicios con ocasión de su actividad de exportación la Ley del Impuesto al Valor Agregado (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2007). Actualmente el contribuyente exportador sólo obtiene el reintegro mediante los (CERT), expedidos por la Administración Pública a través del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas.

Asimismo, dentro de los incentivos fiscales para la promoción de las exportaciones, adicionales a los mencionados se encuentran:

- *Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo (ATPA):* es aquel régimen mediante el cual se introducen al territorio aduanero nacional insumos, materias primas, partes o piezas de origen extranjero, con suspensión de los impuestos aplicables a la importación, para ser reexpedidas después de haber sufrido transformación, combinación, mezcla, rehabilitación, reparación o ensamblaje.

- *Reposición con franquicia arancelaria:* De acuerdo al artículo 61 al 65 del Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación y Suspensión y otros Regímenes Aduaneros: es el régimen aduanero que permite importar, por una sola vez, con liberación del pago de los impuestos de importación, mercancías equivalentes en cantidad, descripción, calidad y características técnicas a aquellas respecto a las cuales fueron pagados los impuestos de importación, y que fueron utilizadas en la producción de mercancías exportadas previamente, con carácter definitivo.

- *Depósitos aduaneros In Bond:* Conforme el artículo 89 y 92 del Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación y Suspensión y otros Regímenes Aduaneros (1999): es el régimen especial por medio del cual las mercancías extranjeras, nacionales o nacionalizadas son depositadas en un lugar destinado a este efecto, bajo control y potestad de la aduana, sin estar sujetas al pago de impuestos de importación y tasa por servicios de aduana para su venta en los mercados nacionales e internacionales, previo cumplimiento de los requisitos legales.

- *Zonas Francas:* Son áreas de terreno sujetas a un régimen fiscal especial para la instalación por parte de personas jurídicas de empresas que se dediquen a la producción y comercialización de bienes para la exportación, así como la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. Siendo importante distinguir en la Ley entre Zonas Francas Industriales, Comerciales, Servicios y Mixtas.

- *Certificados Especiales de Reintegros Tributarios (CERT)**:*** De acuerdo a lo indicado en Gaceta Oficial Nº 37.898 del 15 de marzo de 2004, los Certificados Especiales de Reintegro Tributario (CERT) (2008) son destinados a la recuperación de créditos fiscales para contribuyentes exportadores, por concepto de impuesto al valor agregado (IVA). Los CERT son títulos negociables, que no devengan intereses, y cuyo plazo de vigencia no será mayor de dos (2) años a partir de la fecha de su colocación. Los CERT deben ser registrados en el Sistema de Custodia Electrónica de Títulos (SICET) del Banco Central de Venezuela, y pueden ser utilizados por los contribuyentes para el pago de tributos nacionales, intereses, multas, costos procesales o cualquier otro accesorio de la obligación tributaria principal.

- *Bonos de exportación:* En Venezuela toda exportación de productos agropecuarios y forestales tiene derecho a gozar de créditos fiscales.

Mecanismos Financieros

En cuanto al financiamiento a las exportaciones este ha sido emprendido por el Estado venezolano a través de la banca y diferentes entes y organismos que se han trazado como objetivo fomentar al sector empresarial en cuanto a los planes expansivos de producción y exportación, tales como el Banco Industrial de Venezuela (BIV), Fondo de Crédito Industrial (FONCREI), entre otros; sin embargo, se ha creado una plataforma especial para fomentar las actividades de exportación a través del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

Este último organismo está adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Comercio el cual tiene por objeto financiar y promover las exportaciones de bienes y servicios nacionales, enmarcados en los planes y políticas de desarrollo socioeconómico establecidos por el Ejecutivo Nacional. Los productos financieros que ofrece tal organismo buscan promover, facilitar y consolidar la inserción de Venezuela

en la economía internacional y así propiciar el desarrollo de la economía nacional. Según Rivas y Hayle (2001), existen cuatro modalidades de crédito a las exportaciones, a saber:

- *Capital de Trabajo*: Este financiamiento está dirigido a empresas exportadoras que necesiten recursos para la compra de insumos, pago de mano de obra, inventarios, servicios corrientes o gastos generales de fabricación utilizados para incrementar la oferta exportable.

- *Descuento Pronto Pago (Descuento de factura):* Está orientado a aquellas empresas que otorgan créditos a sus compradoras en el extranjero y requieren adelanto de fondos sobre las cobranzas que esas ventas a plazo generan.

- *Activo Fijo*: Está dirigido a empresas exportadoras o con potencial exportador que requieren de recursos financieros para la adquisición e instalación de maquinarias o equipos, que les permita contar con la tecnología de punta requerida para estar en condiciones de participar en los mercados internacionales.

- *Crédito al Comprador:* Es un financiamiento que ofrece atractivas condiciones de financiamiento a los compradores de bienes o servicios venezolanos en el extranjero.

Adicionalmente, BANCOEX ofrece al exportador venezolano y a su comprador extranjero, una gama de productos financieros y servicios internacionales orientados a apoyar sus actividades de comercio exterior, entre ellos:

- Cartas de crédito de exportación.

- Cobranzas documentarias.

- Fianzas: Anticipo, licitaciones y fiel cumplimiento.

- Seguro de crédito a las exportaciones.

Desarrollo de Ventajas Competitivas

Estas actividades son promovidas a los exportadores a través de BANCOEX, quien realiza estas operaciones bajo distintas modalidades, entre las cuales se destacan:

- *Misiones comerciales*: Aquí el empresario podrá seleccionar el país de su interés y con la ayuda de BANCOEX podrá establecer contacto con el mercado y sus competidores.

- *Encuentros empresariales*: Como su nombre lo indica son reuniones de empresarios que se celebran en un país determinado con la finalidad de establecer contactos oficiales e intercambios comerciales. Dentro de este esquema encaja las Macro Ruedas de Negocios.

- *Ferias internacionales*: El objetivo primordial es la promoción de los productos. En estas exhibiciones participan empresas de distintos países y su éxito se debe a la enorme cantidad de visitantes que están dispuestos a concretar negocios.

Acuerdos Comerciales Internacionales Suscritos por el Estado Venezolano

Venezuela ha suscrito un conjunto de acuerdos internacionales que tiene como finalidad lograr la inserción competitiva de la economía en el ámbito mundial, de esta manera se pretende en un mediano y largo plazo incrementar la capacidad exportadora del país.

Según García y Genua (2004) los acuerdos internacionales de integración económica son convenios celebrados entre uno o varios países, en ellos se señalan los principios que regirán sus relaciones de comercio e inversión, así como los mecanismos de consulta y solución para dirimir las diferencias que resulten de la ejecución recíproca de barreras al comercio y la inversión.

Entre los principales acuerdos internacionales suscritos por el país están:

Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Asociación Interamericana de Integración (ALADI), el Grupo de los tres (G-3), el Sistema Generalizado de Preferencia (SGP) y, más recientemente el Mercado común del Sur (MERCOSUR) (García y Genua, 2004).

- ***Comunidad Andina de Naciones (CAN):*** es una organización subregional con personalidad jurídica internacional, que ha alcanzado hasta el momento la unión aduanera y está en negociaciones para un mercado común. Está formada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Fue establecida en 1969 en Cartagena, también conocida como Pacto Andino. La CAN inició sus funciones en agosto de 1997, entre los principales beneficios que persigue:

- Promover el desarrollo equilibrado y armónico de los países miembros en condiciones de equidad.

- Acelerar el crecimiento por intermedio de la integración y cooperación económico-social.

- Impulsar la participación en el proceso de integración regional con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano.

- Procurar un mejoramiento continuo en el nivel de vida de sus habitantes.

Cabe destacar, que Venezuela debido a diferencias de tipo político anunció su retiro de la CAN a mediados de 2006, tal decisión ha generado una serie de discusiones que giran en torno a las implicaciones de tipo económicas, tanto para el país como para el resto de los miembros.

- ***Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI):*** propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, estimulando el comercio bilateral entre los países con la finalidad de lograr un mercado común latinoamericano. La conforman Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, además de otros países en calidad de asociados Cuba y los países centroamericanos y del Caribe. El tratado de Montevideo 1980 sustituyó a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) que operó desde 1960. El marco jurídico global constitutivo y regulador de ALADI se sustenta en el otorgamiento de preferencias económicas mediante el empleo de tres mecanismos:

- Preferencia arancelaria regional (PAR).

- Acuerdos de alcance parcial (suscritos por un grupo de países, generalmente bilaterales).

- Acuerdos sectoriales (para determinados sectores, ya no vigente).

- ***Grupo de los Tres (G-·3):*** Este tratado comenzó su conversaciones a partir de 1990 con la finalidad de permitir conformar una zona de libre comercio. Sin embargo, es el 1 de enero de 1995 que entra en vigencia, integrado por México, Colombia y Venezuela. El comercio entre Colombia y Venezuela seguirá rigiéndose por el acuerdo de Cartagena (Grupo Andino). Conforme al acuerdo del Grupo de los Tres, se

eliminarán totalmente los aranceles aduaneros a lo largo de un período de 10 años (o sea 2004) a todos los productos, con excepción del sector automotor, textil – confección y algunos productos petroquímicos. Se destaca además en este acuerdo el trato a otras áreas fundamentales del comercio internacional como: comercio de servicios, inversión y propiedad intelectual (García y Genua, 2004). Cabe resaltar que las diferencias políticas manifestadas dentro del seno de la Comunidad Andina de Naciones se extendieron al Grupo de los Tres, razón por la cual Venezuela anuncia su retiro también de este grupo a mediados de 2006.

- ***Sistema Generalizado de Preferencias (SGP):*** Es un sistema que nace en 1961, a iniciativa del Primer Decenio de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD), a fin de favorecer una mejor cooperación de los países industrializados a los países en vías de desarrollo. Tiene como objetivo fundamental dar exoneraciones arancelarias a las importaciones de los países industrializados de los productos originarios de los países en vías de desarrollo, sin ninguna reciprocidad por parte de éstos últimos, para fomentar la industrialización, diversificación de las exportaciones y el aumento de los ingresos a los países beneficiarios.

De esta manera, los países que otorgan preferencias arancelarias bajo el Sistema Generalizado de Preferencias son: Alemania, Australia, Austria, Dinamarca, Checoslovaquia, España, Federación Rusa, Francia, Grecia, Holanda, Canadá, Estados Unidos, Finlandia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Portugal, Irlanda, Reino Unido, República de Bulgaria, República de Belarus, República de Hungría, República de Polonia, República Checa, Suecia, Suiza e Italia. Los productos que no gozan de las preferencias arancelarias son: Los artículos textiles y de vestir sujetos a acuerdos textiles, relojes, incluyendo sus correas o brazaletes, artículos electrónicos susceptibles de resultar afectados por las importaciones, artículos de acero, susceptibles de resultar afectados por las importaciones, calzado, bolsos de mano, maletas de viaje,

artículos planos, guantes de trabajo y prendas de vestir de cuero, y productos de vidrio semimanufacturados, susceptibles de resultar afectados por las importaciones.

- ***Mercado Común del Sur (MERCOSUR):*** Conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, los cuales lo suscribieron el 26 de marzo de 1991 en el Tratado de Asunción, tiene como objetivo principal: libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Actualmente está en la etapa de unión aduanera que constituye un paso intermedio para alcanzar un mercado único que genere un elevado crecimiento de sus economías, aprovechando el efecto multiplicador de la especialización, las economías de escala y el mayor poder negociador del bloque. En cuanto a otros países miembros se tiene a Chile, México, Bolivia y Venezuela que recientemente formalizo su ingreso como miembro de este mercado común aunque en calidad de miembro político todavía al igual que los otros miembros anteriormente señalados, que aún no concretan su integración total.

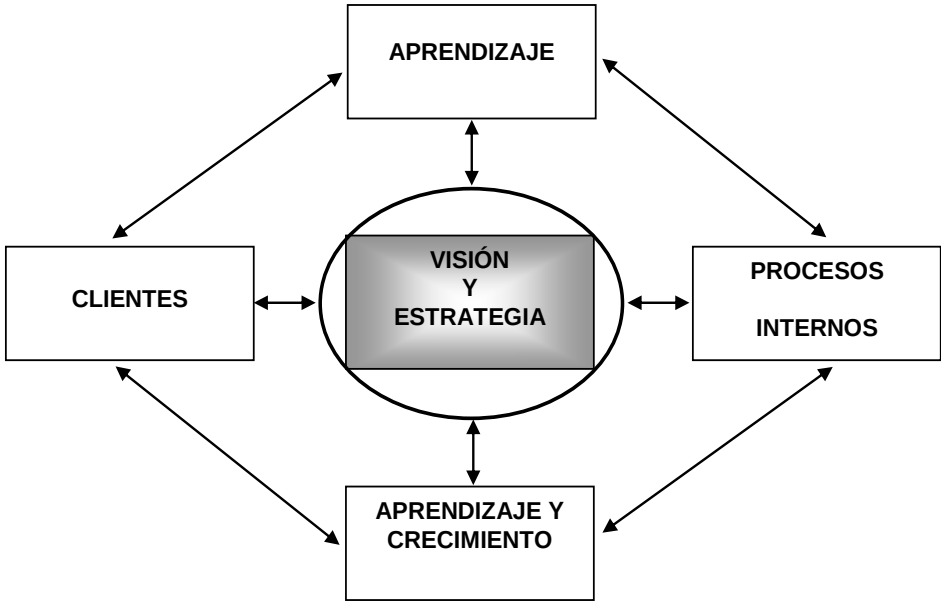
Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton también conocido como Balanced Scorecard (BSC) en la terminología anglosajona. Una herramienta que se destaca por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que escapa a la propiamente financiera a las propias y a las variables de negocio, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión de la organización.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

Esta herramienta de gestión estratégica, inicialmente desarrollada por los Profesores Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, el mismo busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este punto de vista, de acuerdo a los autores Kaplan y Norton (2005: 24) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje. Cada una de éstas se encuentra interrelacionada con la otra de tal manera que generan la estrategia global para la empresa. Tal como se muestra en la siguiente figura, que refleja la interacción de cada una:

Figura 1.
Cuadro Resumen de Indicadores de las Cuatro Perspectivas



Fuente: Kaplan y Norton (2005: 24).

De acuerdo a los autores, la figura 1, representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permite equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Es importante resaltar que, los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

Kaplan y Norton (2005) refieren que las cuatro perspectivas del El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

La Perspectiva Financiera

Los indicadores o razones financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo

aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El (CMI) o (BSC), bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, utilizan los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

Kaplan y Norton (2005: 25) sugieren un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

*Crecimiento y diversificación de los ingresos***:** Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.

*Mejora de la productividad y reducción de costos***:** Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

*La utilización de los activos y la gestión de riesgos***:** Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

Con lo anteriormente expuesto, es notable el hecho de que, el BSC nace en la alineación de las estrategias diseñadas por la alta gerencia de la empresa con una mezcla de todos los factores que en ella se involucran, sin dejar de lado aquellas medidas que tradicionalmente se han utilizado para medir la eficacia y eficiencia de las acciones puestas en práctica en las empresas, con la novedad de la inclusión de los aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento integral del capital humano, sin tomar en cuenta el estatus o nivel en que este se encuentre en la organización, ya que para ésta todos y cada uno de ellos son importantes.

Es importante destacar que, el Balance Scorecard (BSC) es más que un sistema de medición, el cual las empresas emprendedoras e innovadoras lo utilizan como marco referencial, estructura central y organizativa para sus procesos, de una manera interactiva logrando el enlace sistemático de los factores relacionados con sus procesos.

La organización, puede hacerse de un cuadro de BSC en principio, en sus comienzos limitando sus objetivos: consiguiendo aclarar, obteniendo el consenso y centrando su estrategia, comunicándola a todos sus niveles organizativos. Pero a pesar de todo esto, el poder del cuadro de mando integral hace presencia cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, y es por ello que muchas empresas se han dado cuenta que se puede utilizar para:

- Comunicar la estrategia a toda la organización.

- Aclarar la estrategia y conseguir el consenso general.

- Alinear los objetivos departamentales y personales con la estrategia.

- Identificar las iniciativas estratégicas.

- Lograr la vinculación de los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.

- Darle periodicidad y sistematización a las revisiones futuras.

- Aprendiendo del feed-back logrando la mejora continua de la estrategia.

Según Kaplan y Norton (2005: 25), el (BSC), empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia en su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros o perspectiva financiera, el equipo debe ponerse de acuerdo en si van enfatizar el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del flujo de caja. El equipo debe ser explícito en cuanto a la perspectiva del cliente, en que segmento y de cómo satisfacer las exigencias de éste y su mercado.

Una vez hecho esto el equipo debe identificarse las perspectivas de sus procesos internos, yendo más allá de los costes de producción, calidad y tiempos de los ciclos de procesos ya existentes, el (BSC) destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes mejoras en los procesos internos, en el trato con los clientes, llegando al caso para los accionistas.

Es resaltar que el (BSC) o Cuadro de Mando Integral, procura de una manera práctica entrelazar todas aquellas decisiones tomadas por la gerencia, con la sinergia de las acciones que se ejecutan dentro de la empresa, dándole participación a la mayor cantidad de los integrantes de la organización de manera tal que se sientan parte activa de estas decisiones y acciones, logrando un compromiso que se relacione con los preceptos de su misión, visión y sobre todo con las estrategias a las cuales debe apuntar aquellos indicadores o vectores de inducción que representen y conlleven a la excelencia de la empresa.

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.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Las bases legales de las Aduanas se encuentran sustentadas en la carta magna de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que establece en el Artículo 133 "La obligatoriedad de los ciudadanos de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la Ley"

Asimismo el Artículo 156 numeral 15 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece como competencia del Poder Público Nacional "el régimen del comercio exterior, la organización y régimen de las aduanas". A tenor de

esto, la República dispone de una Ley Orgánica de Aduanas, sin embargo los derechos y obligaciones de carácter aduanero y sus relaciones jurídicas derivadas, además de regirse por las disposiciones de la Ley de Aduanas y su Reglamento y por normas de naturaleza aduanera contenidas en tratados internacionales, también se rigen por otros instrumentos jurídicos vigentes relacionados con la materia, tales como Resoluciones Ministeriales, Decretos y otras disposiciones legales que por su carácter o finalidad afecten la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancía objeto de tráfico internacional.

En su artículo 316 de la norma Constitucional establece que:

> El sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas, según la capacidad económica del o la contribuyente, atendiendo al principio de la justa distribución de progresividad, así como la protección de la economía nacional y la elevación de la calidad de vida de la población y se sustentará para ello en un sistema eficiente para la recaudación de tributos

En aplicación de estas disposiciones constitucionales, el sistema tributario establecerá la obligación de contribuir en atención a la capacidad Económica del sujeto pasivo por lo que los tributos no pueden ser calculados sobre una base proporcional si no atendiendo al principio de la progresividad, mecanismo que debe respetarse para que el estado pueda cumplir con la obligación de proteger la economía nacional y lograr un adecuado nivel de vida para el pueblo.

Ley Orgánica de Aduanas (1999). En su Artículo. 4 Ordinal 22. Señala que, "Participar en el tratamiento y determinación de las políticas relativas al comercio exterior, en cuanto afecten directamente la actividad aduanera, sin menoscabo, de las facultades que en este mismo sentido, correspondan al Jefe de la Administración Aduanera".

En la **Reforma Ley Orgánica De Aduana (2014)** En el artículo 41 se señala: **De los Importadores**: La reforma incluye un nuevo artículo que pasa a ser el artículo N° 41, que indica que los importadores tiene la obligación de presentar ante la Administración Aduanera la Declaración Anticipada de Información para el ingreso de mercancías al país.

Sin embargo, la Declaración Anticipada de Información no será aplicable a la importación que se realice en modalidad de viajeros, régimen de equipaje y menaje de caja, bultos postales y envíos urgentes; ingreso de mercancía a zonas francas provenientes del resto del mundo; para importación hecha por diplomáticos y de organismos internacionales acreditados en el país; ni para funcionarios diplomáticos venezolanos que retornen al país.

Ley del impuesto al valor agregado, su reglamento parcial Nro. 1, y la resolución 1661

En Venezuela, el proceso de recuperación de Tributos se establece y regula en el Código Orgánico Tributario, también la Ley de Impuesto al Valor Agregado ofrece al contribuyente exportador una importante prerrogativa, el derecho a recuperar los créditos fiscales a su favor, en el artículo 43. Una vez obtenidos podrá compensarlos contra deudas tributarias líquidas y exigibles.

Al inicio de la obtención de los créditos fiscales, en la primera ley que regulaba la materia, el contribuyente exportador tenía la posibilidad de recuperar sus créditos fiscales en dinero en efectivo. Esta situación ha variado porque el texto legal ha sido reformado, y con ello, el proceso ha ido sufriendo modificaciones, actualmente el contribuyente exportador sólo obtiene el reintegro mediante los (CERT), expedidos por la Administración Pública a través del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas.

Actualmente, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2007), además del derecho a obtener la devolución de los créditos fiscales, establece en el artículos 43, como límite máximo 30 y 60 días hábiles dependiendo del número de operaciones de exportación, para resolver las peticiones de reintegro por parte de la Administración Tributaria.

Igualmente, la referida norma legal establece la potestad fiscalizadora en todo momento del ente administrador del tributo, quien tiene la autoridad de revocar el reconocimiento del reintegro previamente llevado a cabo por éste.

Por tal motivo, una vez reconocido el derecho a reintegro por parte de la Administración Tributaria, ésta no puede anular tal decisión, al menos que el nuevo criterio favorezca al contribuyente exportador.

Asimismo, la Ley de impuesto al Valor Agregado (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2007), dispone en su artículo 43 el uso de los CERT, los cuales, sólo pueden ser cedidos o utilizados para el pago de tributos nacionales; asimismo, el prorrateo de los créditos fiscales objeto de reintegro, con la intención de garantizar que los exportadores, sólo recuperen estos, en proporción a su actividad de exportación. Por último, establece el silencio administrativo negativo, el cual se traduce en rechazo de la solicitud de reintegro, en caso de no existir respuesta por parte de la Administración Tributaria dentro de los lapsos establecidos para tal fin.

Procedimiento para la Recuperación de Créditos Fiscales para Contribuyentes Exportadores

Se establece en el **artículo 1 del Reglamento Parcial No. 1 de la Ley del IVA (Decreto 2095) (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2002)**, el procedimiento se inicia conforme a lo pautado en el artículo 6 del citado texto,

mediante solicitud dirigida a la Gerencia Regional de Tributos Internos del domicilio fiscal del interesado, se presenta bajo fe de juramento a través del formulario elaborado para este fin por el órgano competente, debe efectuarse mensualmente y puede presentarse en cualquier día hábil del mes siguiente a aquel en el cual se realice la actividad de exportación, comenzado el procedimiento, se abre un expediente en el cual se reúnen los recaudos y documentos necesarios para su tramitación.

El proceso de recuperación, se encuentre subordinado a la presentación de una serie de recaudos, los cuales deben acompañar la solicitud de reintegro, estos se enumeran el artículo Nro. 8 del Decreto 2095 (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2002), entre la lista, se mencionan:

- Copia de planilla de declaración de Impuesto al Valor agregado.

- Copia en medio magnético del libro de ventas.

- Los documentos que identifiquen al agente aduanal y el trámite realizado.

Por encima de todo, durante el procedimiento de verificación, la Administración Tributaria, está obligada a impulsar el trámite en cuestión, solicitando a los entes públicos involucrados en el proceso, cualquier información necesaria para la culminación del mismo, debiendo estos atender tal requerimiento con premura.

En el mismo orden de ideas, dispone la **Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2008)** en su artículo 45, sin poder transferir esta responsabilidad al exportador; de hecho, algunos de los requisitos del texto en análisis, son redundantes al reposar en los archivos de otros entes gubernamentales como es el caso de los documentos que avalan el trámite aduanal de exportación.

Asimismo, el procedimiento de comprobación de las solicitudes de recuperación está establecido en el Decreto 2095 (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2002) artículo 9, éste dispone para la Administración Tributaria cinco días hábiles para notificar cualquier falla u omisión encontrada y diez días hábiles para el contribuyente corregir; pero deja abierta la posibilidad de notificar nuevas faltas encontradas en la petición del exportador, quien puede escoger allanarse o acudir a instancias judiciales en caso de no estar de acuerdo.

Finalmente, culmina el proceso al expedirse el Certificado Especial de Reintegro Tributario (CERT), por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas, el mismo, se rige por la **Resolución No. 1661 (Ministerio del Poder Popular para la Planificación y las Finanzas, 2005),** la cual expone los pasos a cumplirse para la emisión, colocación, custodia y manejo de los mismos. De este instrumento, es importante resaltar lo normado en los artículos 2 y 4; en el primero, se establece como plazo de vencimiento de los certificados, 2 años, y, en el segundo, dispone que la providencia donde se reconoce el derecho a reintegro, deba prohibir su utilización para la compensación de los CERT.

El Código Orgánico Tributario (2014). En su artículo 73 señala que la exención, "es la dispensa total o parcial de pago de la obligación tributaria, otorgada por la ley". (p. 18)

Asimismo, expresa que la exoneración "es la dispensa total o parcial de pago de la obligación tributaria, concedida por el Poder Ejecutivo, en los casos autorizados por la ley". (p. 18).

El Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación, Suspensión y otros Regímenes Aduaneros Especiales, promulgado mediante Decreto Nº 1.666 de 27-12-1995, desarrolla la institución en la Sección

IV, Capítulo III, Título II (artículos 61 al 65, ambos inclusive) bajo la denominación de "Reposición con Franquicia Arancelaria". Encontramos en esa Sección la siguiente definición: "régimen aduanero que permite importar, por una sola vez, con liberación del pago de los impuestos de importación, mercancías equivalentes en cantidad, descripción, calidad y características técnicas, a aquellas respecto a las cuales fueron pagados los impuestos de importación, y que fueron utilizadas en la producción de mercancías exportadas previamente, con carácter definitivo".

Asimismo, **el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas sobre los Regímenes de Liberación, Suspensión y otros Regímenes Aduaneros Especiales, Decreto N° 1.666 en fecha 27-12-1996 - Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.129 de fecha 30-12-1996.**

Las figuras jurídicas aduaneras contenidas en el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas inherente a los regímenes aduaneros especiales o comúnmente llamados regímenes económicos especiales, tiene por objeto el sacrificio fiscal de la renta aduanera, con miras al crecimiento de otros indicadores económicos, tales como, la inversión de capitales nacionales o foráneos, oferta de nuevos empleos, incremento de la recaudación por concepto de impuesto sobre la renta, al consumo, mejoramiento de los servicios públicos y privados, entre otros, todas situaciones que contribuyan a alcanzar un mejor nivel de vida de nuestra población, principio fundamental consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

También, el citado Reglamento en cuanto al concepto de depósito aduanero In Bond, tratamiento y nacionalización de mercancías extranjeras procedentes de dicho régimen, establece en sus artículos 89 y 92 lo siguiente:

Artículo 89: se entiende por depósitos aduaneros (In Bond)

> El régimen especial mediante el cual, las mercancías extranjeras, nacionales o nacionalizadas, son depositadas en un lugar destinado a este efecto, bajo control y potestad de la aduana, sin estar sujetas al pago de impuestos de importación y tasa por servicios de aduana, para su venta en los mercados nacionales e internacionales, previo cumplimiento de los requisitos legales

Artículo 92:

> Las mercancías que ingresen a un depósito aduanero (In Bond) podrán ser total o parcialmente exportadas, importadas, reexportadas, reimportadas, reexpedidas, reintroducidas o reembarcadas hacia otros territorios aduaneros, puertos libres, zonas francas, depósitos temporales, almacenes libres de impuestos (Duty Free Shops), almacenes generales de depósito o trasladadas a otros depósitos aduaneros (In Bond), sin restricción o limitación alguna, salvo las establecidas en la legislación sanitaria.

Parágrafo Primero Cuando las mercancías salgan del establecimiento para su venta en los mercados internacionales, no será exigible la tasa por servicios de aduana.

Parágrafo Segundo: Si las mercancías extranjeras van a ser nacionalizadas, se aplicarán los requisitos ordinarios de importación vigentes para la fecha en que se produzca la manifestación de la voluntad de nacionalizarlas." Fin de la cita. Subrayado del Tribunal.

Es importante destacar, que el legislador patrio, según lo dispuesto en el artículo 86 de la Ley Orgánica de Aduanas, estableció a este respecto una entelequia jurídica en el sentido de considerar a las mercancías ingresadas a un Depósito Aduanero In Bond como no arribadas al territorio aduanero nacional, en virtud del carácter extraterritorial del área que ocupa este tipo de depósito aduanero, noción que ha sido reiterada en el supra transcrito artículo 92 del Reglamento, que a la letra reza; "...Si las

mercancías extranjeras van a ser nacionalizadas, se aplicarán los requisitos ordinarios de importación vigentes para la fecha en que se produzca la manifestación de la voluntad de nacionalizarlas."

Por otra parte, el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas en su **artículo 98**, se establece la documentación exigible a los fines de la declaración de las mercancías, que es la siguiente:

- Declaración de Aduana (manifiesto de exportación).

- Factura comercial definitiva.

- Copia del conocimiento de embarque, de guía aérea, o de la guía de encomienda, según el caso.

- Los exigibles legalmente a dichos fines según el tipo de mercancía de que se trate.

- Financiamiento a las exportaciones: Es realizado a través del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

Normativa de la Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX) o Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) para las Exportaciones

Esta sección describe la normativa para las exportaciones en materia de administración de divisas, la cual ha sido reformada en diversas oportunidades por el Estado venezolano, sin embargo, se destacan sólo los aspectos más resaltantes para el sector empresarial. En este sentido, siendo necesario tener presente que las políticas

cambiarias afectan los flujos de comercio bien sea contrayéndolas o expandiéndolas según el fin o propósito que se persigue. En este caso de políticas taxativas como la ejercida a través del control de cambio, el Estado impone controles para el acceso a las divisas y límites en la cantidad o disponibilidad de éstos. Para ello, se establece toda una normativa que regula todas sus operaciones.

En este orden de ideas, la normativa establece inicialmente que todos los exportadores deberán:

- Inscribirse en el Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) el cual llevará CADIVI, con el apoyo de todos los organismos de la administración pública central y descentralizada.

- Los exportadores para registrarse en el RUSAD deberán llevar la solicitud establecida, la cual será presentada ante la comisión a través de la banca o instituciones financieras debidamente autorizadas.

- Deberán consignar ante el operador cambiario correspondiente, la planilla ER, dentro de los primeros veinte (20) días del mes siguiente a la exportación.

- Las divisas obtenidas originadas por las exportaciones de bienes, servicios o tecnologías y otros casos, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, a través de los operadores cambiarios autorizados, dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes a la disponibilidad de las divisas originadas producto de la exportación. El exportador debe llenar la planilla Declaración de Ventas de Divisas (DVD) a través de la página web de CENCOEX, y consignarla dentro los dos (2) días hábiles siguientes al haber realizado las ventas al Banco central de Venezuela.

- En cuanto al monto de las divisas percibidas por concepto de exportaciones se podrán retener y administrar hasta un máximo de sesenta por ciento (60%).

Por otra parte, el Estado a través de BANCOEX regula los programas de financiamiento desarrollados por éste, el cual podrá recibir directamente las divisas derivadas del pago de los financiamientos que dicha institución otorgue bajo las figuras de descuento de facturas, crédito al comprador y capital de trabajo. A tales fines, BANCOEX recibirá los pagos que tomen sus prestatarios por concepto de las exportaciones que efectúen, a través de las cuentas que mantenga en el exterior. Luego de recibidas las divisas, retendrá los montos que le correspondan por concepto de amortización de su deuda, así como el porcentaje a que tenga derecho cada exportador, para luego vender al Banco Central de Venezuela las divisas excedentarias.

Asimismo, BANCOEX se encargará de entregar al exportador el monto en bolívares que le corresponda de las divisas vendidas al Banco Central de Venezuela, así como las divisas derivadas del porcentaje de retención. Asimismo, verificará que los exportadores hayan cumplido con todos los requisitos exigidos por la normativa cambiaria vigente. En este sentido, la Comisión de Administración de Divisas establecerá los sistemas de información y control posterior que considere necesarios para verificar la utilización de las divisas por parte de los beneficiarios de los créditos otorgados por el Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

Definición de Términos

Aduana: La dirección general de aduanas es el ente que regula y controla todo lo que ingresa y egresa del país, tiene sus propias disposiciones y leyes que controlan y dan las pautas para todas las tramitaciones que se realicen en el marco del comercio exterior.

Arancel: Es un impuesto de importación; se dividen en dos categorías: Arancel específico (cargo fijo por cada unidad de bien importado) y arancel ad valorem (tarifa proporcional al valor de un bien importado).

Balanza comercial: La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo dentro de un país. Es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. Si esta diferencia es positiva se denomina como un superávit comercial. En caso que sea negativa se denomina como un déficit comercial.

Base de datos: Estructura que permite manejar grandes cantidades de información ordenándolos.

Carta de crédito: Es un instrumento de pago, sujeto a regulaciones internacionales, mediante el cual un banco (Banco Emisor) obrando por solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente (ordenante) debe hacer un pago a un tercero (beneficiario) contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de crédito.

CIF (COSTE, SEGURO Y FLETE): El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación,

despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido. Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

Control de procesos: Se refiere a sistemas en los que se utilizan computadoras, principalmente analógicas para la regulación automática de operaciones o procesos.

DDP (Delivery Duty Paid): Entrega en destino con derechos pagados. Significa que el vendedor realiza la entrega de la mercancía al comprador en el lugar que convinieron, además hace el despacho en la aduana de importación, pero no tiene la responsabilidad de descargar la mercancía del medio de transporte, pero si la de asumir los trámites aduaneros y el pago de los trámites, impuestos, derechos de aduana. Este término representa la obligación máxima para el vendedor. El comprador tiene la responsabilidad de asumir la descarga del medio de transporte.

Exportación: Salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. La exportación, según la Aduana Colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.

Flete: Tarifa básica pactada entre el transportador y el usuario del servicio, en el cual el primero se compromete a trasladar la mercancía desde un punto de origen hasta el de destino acordado previamente.

Gravamen: Recargo aduanero de carácter fiscal, monetario o cambiario sobre las importaciones. Tributos y obligaciones que afecta a una persona natural o jurídica por el derecho a operar, poseer o transar un bien o servicio.

Nacionalización: La nacionalización de una mercadería se produce al ser despachada a plaza (o sea retirada de la zona aduanera donde arribó) habiendo abonado los gravámenes correspondientes de importación dicha mercadería queda liberada para su traslado y comercialización en el territorio nacional.

Paridad: Relaciones existentes entre la cotización o cambio, de una unidad monetaria y otra u otras con las que se la compara; relación existente entre el valor de cotización de un título y su valor nominal o facial.

Tasa interna de rentabilidad (TIR): Es la tasa que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos descontados con la inversión.

Valor agregado: Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso productivo, de distribución y de comercialización.

Valor FOB: Término de comercialización internacional que indica el precio de la mercancía a bordo de la nave o aeronave (Free on Board). Esto no incluye fletes, seguros y otros gastos de manipulación después de embarcada la mercancía.

Valor presente neto (VPN): Es una cifra monetaria que consiste en comparar los ingresos con los egresos en una misma moneda a la misma fecha.

Valoración aduanera: La valoración aduanera es la acción que realiza en ente aduanero sobre el control de precios, tanto de importación como de exportación. Se basa en antecedentes de mercado y antecedentes estadísticos de idénticas mercaderías a las controladas. Con esto se trata de combatir la subfacturación de productos, evadiendo parte de los impuestos correspondientes.

Zona franca: Las zonas francas son lugares dentro de distintos países los cuales se toman como puntos neutrales en el ámbito comercial, es decir que una empresa puede producir mercaderías dentro de una zona franca, ingresar mercadería del exterior a la zona franca sin que esta quede nacionalizada ni con una importación definitiva.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico representa la planificación detallada de cómo se va a realizar la investigación según Tamayo y Tamayo (2003:113) "la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación". El autor indica que el marco metodológico contribuye a la realización de la investigación por medio de pasos secuenciales y sistemáticos que permiten cumplir el objetivo general de la investigación.

Está compuesto por: el diseño de investigación, tipo y nivel de investigación, colectivo a investigar, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y presentación de la información, y el cuadro técnico metodológico, que permite destacar las evidencias más significativas encontradas en relación a la propuesta de control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.

Diseño de la Investigación

De acuerdo, a que las variables estudiadas no fueron manipuladas de manera intencional por lo se utilizó un diseño no experimental, según Balestrini (2002) los diseños no experimentales son:

> Aquellos en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en

> este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables.(p.131)

Tipo de Investigación

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2012), plantean que el tipo de investigación se corresponde con una investigación de campo:

> Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular ni controlar variable alguna. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula ninguna variable porque esto hace perder su ambiente de la naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho. (p. 88).

Se corresponde a una investigación de campo, porque los datos de interés fueron recogidos en forma directa de la realidad que se estudia para ser analizados y organizados. Además según la modalidad del estudio de investigación, se considera un proyecto factible apoyado en una investigación de campo. Al respecto, la (UPEL), (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)

Al respecto, se da una solución viable al problema planteado en la presente investigación se proponen el control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua., el cual se

presenta como un conjunto de estrategias financieras que faciliten la toma de decisiones a sus directivos y gerentes de forma acertada y confiable.

Nivel de la Investigación

De acuerdo con el nivel de conocimiento a obtener en la investigación se adoptar el nivel descriptivo, el cual se define según Palella y Martíns. (2012:43). Aseveran: "El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual" (p. 86). Es así como se caracterizaran los hechos presentes al igual que el grupo en estudio.

De este modo, la investigación de tipo descriptivo permitió a la investigadora definir y analizar los mecanismos existentes y requeridos para el control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa estudiada. Y de esta manera, registrar, describir e interpretar todo lo observado.

Población y Muestra

La población o universo, según Palella y Martíns. (2012:93).es: "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 infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación". Para la presente investigación la población la representaron veinticinco (25) personas que laboran en la empresa bajo estudio.

De igual modo, es necesario seleccionar una muestra para los análisis correspondientes y está basada en el principio de la parte que representa al todo y, por lo tanto refleja características propias de la población, lo que significa que son representativas. En este sentido, Arias. (2004:98). Plantea que la muestra es un: "Subconjunto representativo de un universo o población". Es así como la muestra es

una porción que conserva las características de la población para establecer las generalizaciones. En tal sentido, y dado de que las características de la población objeto de estudio en la empresa Sistemas de Energía S.A. es pequeña y limitada, se tomaron dieciocho (18) trabajadores que están directamente relacionados con la investigación, escogidos según el criterio de la investigadora, según Tamayo y Tamayo (2003), este tipo de muestra se denomina muestreo intencionado.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

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. Según, Sabino (2002:37). Describe la técnica como: "El conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de los datos". En este sentido, para la elaboración del presente trabajo se utilizó la técnica de la observación directa al momento de observar el proceso de exportación y el manejo de las cartas de crédito por el departamento de finanzas y la encuesta que se les aplicó a las personas directamente involucradas en estas actividades.

De acuerdo con Yépez. (2003:67), Plantea 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". A tal efecto, la investigadora revisó los documentos por medio de los cuales se realizó la misma para elaborar la propuesta de control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa estudiada. Por otra parte, se utilizó la técnica de la encuesta definida por Arias. (2004:80), Como un: "Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)". Esta técnica permitió examinar acerca del hecho a investigar, obteniéndose información directa y valiosa de los especialistas en Gestión Financiera,

quienes informarán sobre el proceso para las exportaciones y el manejo del control de gestión financiero en dicha área, y a partir del análisis de dicha información se configuró la propuesta.

Instrumentos

Dentro del orden metodológico establecido, se determinó la aplicación de las herramientas específicas para entrar directamente en el campo de la investigación y tomar los datos para la realización del estudio, definidas por Reza (2003:86), de esta manera: "Los instrumentos de recopilación de información, son aquellos medios impresos, diapositivas, herramientas o aparatos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento experimental". En cuanto a la observación directa, la investigadora empleó la guía de observación estructurada donde registró todo lo observado en el desarrollo de la presente investigación.

La observación directa se aplicó en el área finanzas bajo estudio, donde la investigadora forma parte activa de la misma, lo que le facilitó y permitió observar los hechos de forma directa y de esta manera darle más confiabilidad a los datos que se obtuvieron, una vez aplicada en el área bajo estudio a las personas que conforman la muestra, el cual según Palella y Martíns. (2012:138), "esto ocurre cuando el investigador utiliza un registro anecdótico donde recoge los hechos de manera objetiva, y le anexa un comentario de lo observado". De igual forma, Sabino. (2002), expresa:

> Es indispensable registrar toda observación que se haga para poder organizar lo percibido. Para ello se debe tomar algún tipo de notas o apuntes que sirvan como registro de lo que se ha observado. Los medios más comunes para registrar información son: cuadernos de campo, diarios, computadoras portátiles, cuadernos de trabajo, gráficos y mapas (p. 105).

Con la finalidad de registrar debidamente los datos recabados para el estudio, se aplicó a la sección de la muestra identificada en los empleados un instrumento en relación con la técnica seleccionada para alcanzar los objetivos propuestos. El instrumento fue un cuestionario. El instrumento es el cuestionario, conformado por preguntas y estructurado en forma escala tipo Likert, con alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), que de acuerdo a (Ob.cit:79), es un: "Formato que contiene en una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito". (Ver Anexo A).

Cuadro Técnico Metodológico

Para hacer posible la investigación y analizar la información obtenida acerca del objeto de estudio se hizo uso de estrategias metodológicas que permitieron además abordar los objetivos. Estas estrategias están enmarcadas en la elaboración de un cuadro técnico metodológico con el fin de realizar la operacionalización de los objetivos específicos, y recoger de forma clara y más eficiente la información. En este sentido, Flames (2001) señalan que el cuadro técnico metodológico es aquel que:

> Busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de la investigación en unidades de contenidos más precisas que el enunciado general que los diferencia. Esta descomposición nos permitirá extraer los enunciados generales y elementos estructurados más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categoría de análisis o variables indicadores e ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos (p. 76).

Es decir, el cuadro técnico metodológico es una forma de presentar esquemáticamente el desarrollo de la investigación, para así dar cumplimiento con los objetivos de la misma y la posterior clasificación e interpretación de los datos que se obtengan en el transcurso del desarrollo de la investigación.

Cuadro 1. Técnico- Metodológico

Objetivo General: Proponer un control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.

Objetivos Específicos	**Dimensión**	**Definición de la Dimensión**	**Indicadores**	**Técnica e instrumentos**	**items**	**Fuente**
-Identificar las características funcionales en relación a las exportaciones de la empresa.	Características funcionales de la empresa.	Viene a ser la descripción funcional de la empresa.	-Misión. -Visión. -Estructura organizativa. -Productos y servicios. - Procedimientos escritos. - Segregación de funciones. - Sistema de información. - Políticas y normas.		1 2 3 4 5 6 7 8	Departamento de Recursos Humanos.
-Identificar el marco legal que regula el proceso exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.	Marco Jurídico	Procedimiento legal que se debe seguir y que regula el proceso exportaciones	- Marco legal que regula las exportaciones. -Marco legal promueve las exportaciones. -Mejorar tiempo de respuestas -Incentivos fiscales	Observación directa Guion de observación.	9 10 11 12	Departamento de Administración.
-Describir los procesos de exportación de la empresa.	Proceso de exportación.	Procedimientos que se deben realizar para el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas, para su uso o consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera.	-Procesos de exportación. -Control de sus exportaciones. -Reducción en las exportaciones.		13 14 15	Dirección operativa.
-Determinar las estrategias financieras a seguir en la empresa.	Análisis situacional del medio interno y externo	Herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, y los externos (no controlables.)	**-Políticas financieras para la fijación de precios.**	Encuesta Cuestionario.	1	Coordinación de Finanzas.
			-Planeación y manejo del efectivo.		2	
			- Manejo de las cuentas por cobrar.		3	
			-Administración del inventario.		4	
			- Políticas financieras de comercialización.		5	
			-El manejo de las cuentas por pagar.		6	
			-Planificación estratégica.		7	
			-Planificación de sus exportaciones.		8	

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Técnica e instrumentos	items	Fuente
			Políticas financieras de comercialización -Planificación a largo plazo.		9	
			-Planificación a corto plazo.		10	
			-Proyecciones de acuerdo con el mercado exportador.		11	
			-Toma de decisiones financieras en cuanto a las políticas gubernamentales.		12	
			-Financiamiento a acorto plazo.		13	
			-Préstamos a corto plazo.		14	
			- Interés de abarcar nuevos mercados internacionales.		15	
			- Entidades públicas para el financiamiento.		16	
			-Estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno.		17	
- Determinar los elementos necesarios para el diseño de control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía, S.A.	Elementos del modelo de control de gestión financiera.	Son los instrumentos de medición donde la información financiera es clave para controlar las variables financieras que afectan el desarrollo normal de la empresa.	-Índices Financieros.	Encuesta Cuestionario.	18	Coordinación de finanzas.
			-Indicadores a los estados financieros.		19	
			-Registros contables.		20	
			-Respaldo de los documentos		21	
			-Revisiones periódicas de auditoria interna.		22	
			-Mecanismos de control de gestión financiero.		23	
			-Implementar un Cuadro de Mando Integral.		24	
			-Declara sus ingresos en divisas.		25	

Fuente: Moreno (2015).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

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". Al respecto, la validación del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el método de validez de constructor, el cual Palella y Martíns (2012:172), señala "llamada también validez estructural. Implica que los distintos indicadores para elaborar un instrumento son el producto de una buena operacionalización de variables. Es decir, cuando reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir".

Igualmente se aplicó el juicio de contenido o juicio de expertos, en este orden, se les entregó un instrumento con su respectiva matriz de respuestas acompañada de los objetivos de la investigación, el cuadro de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los tres especialistas: uno (1) en Diseño de Instrumentos, uno (1) en Metodología de la Investigación, y uno (1) en Contenido del Área de estudio. Los mismos son profesores de la Universidad de Carabobo con conocimiento y experiencia las cuales ofrecieron su colaboración y observación en cuanto a la estructura del mismo, el contenido, la redacción y la pertinencia de cada ítem, emitieron sus observaciones, las mismas fueron consideradas para las reestructuraciones necesarias del cuestionario, a fin de que al ser leído se determinó que su contenido conlleva al logro de los objetivos específicos y por ende, al objetivo general. (Ver Anexo B).

Confiabilidad

Según (Ob.cit., 2004:346), plantean que: "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados". En la presente investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario. Es por medio de la confiabilidad que la investigadora pudo estimar que el instrumento es confiable para su aplicación, basándose en criterios propios, sin necesidad de realizar operaciones cuantitativas. Para ello, se utilizó el método del coeficiente Alfa de Crombach; y con respecto al mismo, Bizquerra. (2004:200), sostiene que: "Este coeficiente se aplica en test con ítems de varias alternativas, por ejemplo, tipo Likert", el cual requiere de una sola aplicación del instrumento para realizar el proceso estadístico y obtener los resultados. Para su cálculo se utilizó la fórmula siguiente:

$$A = \frac{N}{(n-1)\left(\frac{1-\Sigma S^2 (Y1)}{S^2 X}\right)}$$

Donde:

N = Número de Ítems

∑ S2 X = Varianzas de los Ítems

S2 X = Varianza de t

Toda la escala.

El coeficiente obtenido a partir del instrumento fue de 0,97 el cual se detalla en el Anexo C, lo que demostró que el instrumento es altamente confiable, garantizando su aplicación.

Técnica de Análisis de la Información

Para la interpretación de los datos que se obtengan en la investigación, se realizó un análisis de forma cuantitativa y cualitativa, que se desprendió de cruzar los datos que se logren al aplicar el cuestionario con las respuestas dadas por la muestra en estudio. Al respecto Sabino. (2002), refiriéndose al análisis de datos cualitativos señala:

> Se refiere a lo que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que de un modo general, aparece en fechas. Una vez clasificadas éstas, es preciso tomar cada uno de los grupos formados para 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 ellos nos dicen redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos (p. 175).

Se analizaron de forma cuantitativa los datos e información que tuvieron que ver con los valores numéricos. Los mismos fueron tratados mediante la utilización de la estadística descriptiva, en lo que se refiere a tablas de frecuencias, porcentajes, cuadros y gráficos circulares. Posteriormente, el análisis cualitativo se realizó mediante la interpretación de las respuestas que emitieron las personas encuestadas, el análisis de contenido de las bases teóricas. La combinación y utilización de ambas técnicas permitió tener una comprensión global del estudio planteado en las áreas administrativas, así como realizar la evaluación pertinente para el logro de los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que se muestran en el anexo A de este trabajo. Una vez recopilados los datos, se procedió a procesar los mismos utilizando técnicas de análisis de datos, donde se expone a través de gráficos los resultados de las respuestas obtenidas en cada ítem y se reforzará con el análisis cualitativo fundamentado en las bases teóricas de la investigación.

El análisis de los resultados obtenidos, permitió obtener una visión del hecho analizado y en consecuencia, desarrollar los objetivos específicos de la investigación, que a su vez permitieron lograr el objetivo general de la misma.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de escala de Likert, de forma cuantitativa para cada indicador correspondiente. Tales resultados se presentan en cuadros estadísticos de frecuencias absolutas, correspondientes al número de respuestas obtenidas; y relativas, en correspondencia con los valores porcentuales de cada indicador.

Luego, se desarrolla un breve análisis sobre dichos resultados, el cual comprende el aspecto cualitativo, en función de cada una de las dimensiones, establecidas y debidamente confrontados con los elementos teóricos que sustentan el estudio. Todo con la finalidad de establecer las conclusiones que fundamentan el estudio planteado.

Cuadro 2. Guía de Observación Nro. 1

Nombre	Departamento de Administración	**Fecha: Julio 2015**	**Cargo**

Criterios	**Cumplió**		**Observaciones**
	Si	**No**	
1. ¿Posee la empresa una misión definida adecuadamente, según sus las características funcionales?	X		La empresa revisa cada 5 años la misión, a fin de mantenerla adaptada al contexto
2. ¿Posee la empresa una visión definida?	X		Al igual que la misión la empresa busca mejorarla continuamente
3. ¿Conoce usted la estructura organizativa de la empresa?		X	Actualmente el departamento de recursos humanos, está en proceso de actualización debido a cambios sufridos últimamente.
4. ¿Considera usted que los productos y servicios que maneja la empresa son conocidos por todo el personal. ?	X		Todos los productos son conocidos por el personal. Los servicios se deben definir en forma clara y a fin de que sean conocidos por todos en la organización.
5.Posee la empresa procedimientos escritos para el manejo de la gestión financiera		X	La empresa no posee procedimientos escritos para el manejo de la gestión financiera, este se basa en la experiencia del contador y demás profesionales del área,
6. Existe segregación de funciones entre el personal que labora en el área de finanzas.		X	No existe segregación de funciones en dicha área, debido a que está muy centralizado por el presidente de la empresa y la coordinadora de finanzas
7. Cuenta la empresa con un sistema de información que permita atender las necesidades de sus clientes adecuadamente.		X	No debido a que solo se limita más a la parte de facturación e inventario.
8. Conoce usted las políticas y normas que maneja la empresa para el control de gestión del área de finanzas.		X	La empresa maneja pocos controles en dicha área por lo que requiere que sean dadas a conocer las políticas y normas para el control de gestión del área de finanzas.
9. ¿Conoce usted el marco legal que regula las exportaciones de la empresa en estudio?	X		Se conoce el marco legal que los rige, ya que se actualizan constantemente con BANCOEX y demás entes gubernamentales.
10. ¿Considera usted que el marco legal venezolano promueve las exportaciones?		X	No, porque los instrumentos legales son muy restrictivos y poco flexibles. Actualmente están suspendidas la inscripción en CENCOEX para obtener el número de Rusad requisito indispensable para exportar.
11. ¿Considera usted que el Estado venezolano debería mejorar el tiempo de respuesta de análisis de documentos para las exportaciones?	X		Si, debido a que los tramites son engorrosos y tardan más de un mes en tramitarse su revisión, lo cual disminuye la eficiencia en los tiempos de entrega, que superan los tres meses para exportaciones de nuevos productos
12 ¿Considera usted que los incentivos fiscales ayudan al exportador venezolano?		X	No, debido a que se demoran en aprobar las solicitudes, por no ser un sistema automático
13. ¿Conoce usted los procesos de exportación de la empresa?	X		Todo el personal del área e finanzas conoce el proceso de exportación y demás departamentos involucrados.
14. ¿Lleva la empresa un control de sus exportaciones?		X	Solo se llevan los registros
15. ¿Cree usted que la reducción en las exportaciones ha provocado disminución de las divisas de la empresa lo cual se ve reflejando en una caída de las importaciones y por ende en el abastecimiento del mercado nacional?	X		Si porque sin divisas se reducen las compras de componentes electrónicos muy importantes para la fabricación de los tableros para las plantas, viéndose reflejando en una caída de las importaciones y por ende en el abastecimiento del mercado nacional
Observaciones Generales			
Evaluó	**Lugar y fecha de aplicación**		

Análisis del Resultado del Registro de Observación

En cuanto a identificar las características funcionales en relación a las exportaciones de la empresa: La empresa posee una misión y visión definidas adecuadamente, según sus las características funcionales, la cual son revisadas cada 5 años, a fin de mantenerla adaptada al contexto**.** Por otra parte, posee una estructura organizativa que actualmente está siendo ajustada a las necesidades de la empresa**.** En el mismo orden, los productos y servicios que maneja la empresa son conocidos por todo el personal. Sin embargo, los servicios se deben definir en forma clara y a fin de que sean conocidos por todos en la organización.

Los productos y servicios que ofrece la empresa para el mercado internacional son los siguientes:

- Suministro e instalación de plantas eléctricas y equipos para las mismas.

- Pruebas a sistemas de control y puesta en marcha de plantas eléctricas.

- Diseño, fabricación e instalación de tableros de transferencia, transición abierta o cerrada (ahorro de energía) "peak shaving", sincronización y paralelismo.

- Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de plantas eléctricas y demás equipos de generación eléctrica.

- Revisión y diagnóstico de plantas eléctricas.

- Suministro, instalación y calibración de gobernadores electrónicos para plantas eléctricas.

- Suministro e instalación de reguladores automáticos de voltaje para cualquier modelo de planta eléctrica.

- Suministro e instalación de sistemas electrónicos de control y protección para plantas eléctricas.

- Estudios de carga y levantamiento del sistema datos eléctricos.

- Estudios para proyectos de autogeneración y/o cogeneración eléctrica.

- Asesoría e ingeniería básica y detalles.

La empresa no posee procedimientos escritos para el manejo de la gestión financiera, este se basa en la experiencia del contador y demás profesionales del área, De igual forma, no existe segregación de funciones en dicha área, debido a que está muy centralizado por el presidente de la empresa y la coordinadora de finanzas, Igualmente, no cuenta con un sistema de información que permita atender las necesidades de sus clientes adecuadamente, solo se limita más a la parte de facturación e inventario. En este orden de ideas, la empresa maneja pocos controles en dicha área por lo que requiere que sean dadas a conocer las políticas y normas para el control de gestión del área de finanzas.

En cuanto al segundo objetivo: *Identificar el marco legal que regula el proceso exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.* Todos los trabajadores del área de finanzas de la empresa en estudio conocen el marco legal que regula las exportaciones de la empresa, ya que se actualizan constantemente con BANCOEX y demás entes gubernamentales. Sin embargo el personal destaca que el marco legal es muy restrictivo y no promueve actualmente las exportaciones no tradicionales, aunado a la situación de demora en los trámites y que los incentivos fiscales no son automáticos por lo cual no se disfruta de ese beneficio. En este sentido, se explica a continuación el marco legal que regula el proceso de exportación en la actualidad.

Documentos Previos al Proceso de Exportación:

1. Oficio de Clasificación Arancelaria: Consiste en la identificación de la posición arancelaria de la mercancía de acuerdo a lo establecido en el Sistema Armonizado, según Gaceta Extraordinaria No.6.097 del 25, lunes, 25 de Marzo de 2013, Tal identificación es competencia del Servicio Nacional de Administración Aduanera y Tributaria – SENIAT. Este paso es opcional, pero se aplica para que sea el propio SENIAT sea quien establezca el código y no la empresa y así evitar posibles inconvenientes como multas, retrasos en aduanas, entre otros.

El Departamento de compras prepara el expediente de los productos a exportar regularmente y los consigna ante la Gerencia de Arancel del SENIAT. Dirección: Edif. del SENIAT, Torre Normativa, piso 4, Plaza Venezuela, Caracas. Este proceso dura aproximadamente un (1) mes, si no exigen más documentos o reuniones explicativas.

2. Calificación de Origen: Gaceta oficial Nº 6.082 Extraordinario 20/08/2012
Documento emitido por el Ministerio del Poder Popular para el Comercio - MINCOMERCIO**,** previo análisis del Perfil del Producto, en el cual se indica las normas de origen, costos directos e indirectos de fabricación, ponderación entre costos de materiales nacionales e internacionales, así como los mercados para los cuales puede obtener el Certificado de Origen.

El departamento de Finanzas se encarga de armar el expediente para los productos cuya clasificación arancelaria fue definida previamente por el SENIAT, y se dirige a la sede principal del MINCOMERCIO, ubicada en la Av. Lecuna, Torre Oeste de Parque Central, Nivel Sótano, Oficina de Atención al Ciudadano.

Documentos Exigidos por Embarque:

1. **Proceso de Reconocimiento de la Mercancía:**

Gaceta Oficial N°40.269, jueves 10 de octubre de 2013:
La resolución conjunta tiene por objeto facilitar el procedimiento para las exportaciones de los bienes producidos en el país. En este sentido, el reconocimiento, la inspección y confrontación de documentos que se debe efectuar a las referidas mercancías de exportación se realizaran de manera conjunta por las autoridades SENIAT y el Resguardo Nacional Aduanero de la Guardia Nacional Bolivariana y del Comando Antidrogas de la Guardia Nacional Bolivariana como sus órganos auxiliares

2. **Licencia para Exportación**

Gaceta Extraordinaria 6.143 del viernes de 5 de septiembre del 2014:
Es un documento administrativo que autoriza la venta al exterior de una determinada mercancía en los términos comerciales y financieros declarados por los titulares y consignados en el mismo, es expedido por el MINCOMERCIO en el cual se autoriza la exportación de determinados rubros. Luego se debe hacer el registro en el siguiente portal:
http://licenciaexportacion.mincomercio.gob.ve/exp_licencia/exp/admin_acceso/
El departamento de finanzas revisa si los códigos arancelarios de las mercancías a exportar están contenidas en la mencionada gaceta, de ser así se gestiona este permiso, pero por los momentos no se ha requerido.

3. Declaración de Aduanas para la Exportación: Este documento forma parte de los trámites aduaneros, debe ser realizado y presentado por personal especializado, en este caso un agente de aduanas debidamente inscrito ante el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas. Las mercancías a ser exportadas deberán ser declaradas ante la

aduana dentro de un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la fecha de ingreso a las zonas de almacenamiento habilitadas, tal como lo establece la Ley Orgánica de Aduanas, Capitulo II.

4. **Documento de Transporte**: Es el contrato de fletamento entre el transportista y el exportador, este documento tiene carácter de título de propiedad sobre la mercancía, y de acuerdo a la modalidad de transporte acordada con el comprador para la realización de la exportación.

5. **Factura Comercial Definitiva: Ley Orgánica de Aduanas (L.O.A.): Artículo: 3, Reglamento de la L.O.A.: Artículos 98, 99, 101, 104, 105, 106.** Documento preparado por el exportador con el objeto de amparar las mercancías, debe ser detallada como sea posible y estar claramente redactada. La Factura Comercial definitiva es el documento que describe las mercancías, contiene información sobre la aduana de salida y puerto de entrada, nombre y dirección del vendedor, nombre y dirección del consignatario, descripción detallada dela mercancía, cantidades, peso, modalidades del embarque, precio de la mercancía, especificando el tipo de moneda y señalando su equivalente en moneda nacional (sin incluir IVA), con indicación del tipo de cambio, condiciones de venta, lugar y fecha de expedición, además de requerimientos adicionales exigidos por el comprador.

6. **Certificado de Origen**: Documento que acredita el origen y procedencia de las mercancías, basado en las normas de origen establecidas en los diferentes esquemas de preferencia y convenios o acuerdos suscritos por Venezuela. Para obtener el Certificado de Origen es preciso haber tramitado previamente la Calificación de Origen (MINCOMERCIO).

Documentos exigidos después de efectuada la exportación:

Las empresa posee el Registro de Usuario del Sistema de Administración de Divisas (RUSAD) por lo cual debe continuar realizando el proceso de "Registro de exportaciones" con el llenado de la planilla Exportación Realizada y el proceso de "Obligación de Ventas de Divisas al BCV" con el llenado de la Planilla de Demostración de Venta de Divisas (DVD) (ambas enmarcadas dentro de lo establecido en la Providencia N° 113 de CENCOEX), a través de la página web del Centro Nacional de Comercio Exterior

En los casos de no poseer el número de RUSAD, las personas naturales o jurídicas deben efectuar los lineamientos que sean indicados en la aduana de salida por el funcionario de CENCOEX. Actualmente el registro en CENCOEX se encuentra suspendido.

1. **Planilla de Exportación Realizada (ER), para personas que poseen número de RUSAD:**

Requisito establecido en el Art. 15 y 18 de la Providencia Nº113 de CENCOEX. De acuerdo a esta providencia, el exportador a partir del quinto (5º) día hábil de haber registrado la Declaración Única de aduanas (DUA) ante la autoridad aduanera competente, deberá confirmar la misma, a través de la página web del Centro Nacional de Comercio Exterior – CENCOEX, para obtener la planilla correspondiente a la Exportación realizada (ER).

Deberá consignar ante el operador cambiario correspondiente, la planilla ER, dentro de los primeros veinte (20) días del mes siguiente a la exportación, siguiendo las normas del Manual de Normas y Procedimientos para la Consignación de Documentos Destinados a las Solicitudes de Operaciones de Exportación (2013)

2. **Declaración de Exportación:**

Según lo establecido en el Art. 7 de la Ley Contra los Ilícitos Cambiarios, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 5.975 los exportadores de bienes y servicios distintos a los señalados en el Art. 5, cuando la operación ascienda a un monto superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US$ 10.000,00) o su equivalente en otras divisas, están obligados a declarar al Banco Central de Venezuela a través de un operador cambiario, los montos en divisas y las características de cada exportación, en un plazo que no debe exceder de quince (15) días hábiles, contados a partir de la fecha de registro de la declaración de aduana ante la autoridad aduanera correspondiente.

3. **Planilla de Demostración de Venta de Divisas (DVD), para personas que poseen número de RUSAD:**

Según lo establecido en los Artículos 19, 22, 23 y 24 de la Providencia Nº 113, de CENCOEX las divisas obtenidas originadas por las exportaciones de bienes, servicios o tecnologías y otros casos, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela, a través de los operadores cambiarios autorizados, dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes a la disponibilidad de las divisas originadas producto de la exportación. El exportador debe llenar la planilla Declaración de Ventas de Divisas (DVD) a través de la página web de CENCOEX, y consignarla dentro los dos (2) días hábiles siguientes al haber realizado las ventas al Banco central de Venezuela.

Asimismo, el exportador una vez realizadas las ventas de las divisas al Banco central de Venezuela deberá remitir dentro de los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes al Centro Nacional de Comercio Exterior – CENCOEX, a través del operador cambiario autorizado los documentos establecidos en el Art. 19 por los gastos relacionados con las operaciones de exportación.

Porcentaje de Retención y Administración de Divisas Provenientes de la Exportaciones:

1. **Providencia N° 113:** Mediante la cual se Reforma la Providencia N° 111 por la cual se establecen los requisitos y trámites para Operaciones de Exportación.

Artículo 1. Se modifica la redacción del artículo 21 de la Providencia N° 111 mediante la cual se establecen los requisitos y trámites para operadores de Exportación, publicada en la Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.000, de fecha 04 de septiembre de 2012, quedando redactado de la siguiente forma:

Artículo 21. Los exportadores podrán retener y administrar el porcentaje del ingreso que perciban en divisas, en razón de las exportaciones realizadas, según sea fijado por medio de los correspondientes Convenios Cambiarios que acuerden el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio con competencia en materia de finanzas y el Banco Central de Venezuela.

Convenio Cambiario N° 27

Artículo 3.- Las personas naturales o jurídicas privadas, dedicadas a la exportación de bienes y servicios, podrán retener y administrar hasta el sesenta por ciento (60%) del ingreso que perciban en divisas, en razón de las exportaciones realizadas, para cubrir los gastos incurridos en virtud de la actividad exportadora, distintos a la deuda financiera, a los fines previstos en el artículo 2 del Convenio Cambiario N° 20 del 14 de junio de 2012, y a objeto de efectuar operaciones de venta a través del Sistema Cambiario Alternativo de Divisas (SICAD II). El resto de las divisas obtenidas serán vendidas al Banco Central de Venezuela, quien las adquirirá al tipo de cambio de referencia a que se refiere el artículo 14 del presente Convenio Cambiario, que rija para la fecha de la adquisición.

Al referirse al tercer objetivo: *Describir los procesos de exportación de la empresa*. Todo el personal del área e finanzas conoce el proceso de exportación y demás departamentos involucrados. La empresa no lleva un control de sus exportaciones, solo los registros y la reducción en las exportaciones ha provocado disminución de las divisas de la empresa, lo cual se ve reflejando en una caída de las importaciones y por ende en el abastecimiento del mercado nacional.

A continuación el Procedimiento Interno para las exportaciones que se lleva en la empresa:

1. **Recepción del Pedido del Cliente:** El departamento de Ventas, recibe el pedido y/u orden de compra.

2. **Aprobación del Pedido:** El departamento de Ventas solicita al Departamento de Administración el estatus del cliente. Si se obtiene la aprobación, se informa al departamento de Compras para que valide las cantidades y disponibilidad.

Nota: "En caso de que el cliente tenga deudas pendientes, se solicita aprobación del nivel superior y de no obtener la aprobación, se informa al cliente el rechazo del pedido".

3. **Revisión de Inventarios:** El departamento de Compras valida la disponibilidad de las cantidades a exportar a través del Sistema Administrativo e informa al departamento de Ventas.

Si no se tiene inventario disponible para la exportación, el departamento de Ventas se encargará de emitir la orden de producción.

4. **Generación de la Orden de Producción:** Previa revisión de disponibilidad de los materiales, el departamento de Ventas genera la orden de producción y en caso de contar con la disponibilidad de insumos en inventario, emitirá las requisiciones para la compra de materiales necesarios para la fabricación de los productos a exportar.

5. **Emisión de Factura Proforma:** El departamento de Ventas es el responsable de emitir la factura proforma para ser enviada al cliente. Esta proforma es enviada al cliente vía electrónica para su respectiva aprobación.

Una vez recibida la aprobación por parte del cliente, se informa a las unidades involucradas. En caso de que el cliente rechace parcialmente la proforma, se negocia una nueva propuesta, la cual es enviada con una nueva proforma vía electrónica y una vez que ésta sea aprobada se continua el proceso.

6. **Reserva del Booking:** El departamento de Compras procede a solicitar el itinerario de diferentes navieras, con el objeto de elegir la más conveniente en fechas y costos. En los casos que los clientes tengan contratos con alguna naviera específica, se procede a embarcar con la indicada por ellos.

Seleccionada la naviera, se procede a realizar la reservación del espacio a través de los formatos suministrados para ello. Este formato es enviado vía electrónica y una vez recibida la confirmación del mismo, se procede a informar a todas las unidades involucradas acerca de la fecha de exportación.

7. **Instrucciones al Agente Aduanal:** El departamento de compras contacta al Agente Aduanal y le notifica toda la información pertinente para el embarque y las condiciones adecuadas que debe cumplir el contenedor. El agente aduanal coordina el retiro de los equipos y del transporte hasta la planta, para hacer el respectivo llenado.

El Agente Aduanal o la Agencia de transporte, debe facilitarle al departamento de Compras, los datos de transporte y la identificación de los contenedores que serán utilizados para el transporte de las mercancías.

8. **Orden de Venta:** Se emite una orden de venta con el fin que se pueda realizar el Packing List al momento del llenado.

10**. El Certificado de Origen** se debe gestionar previamente ante BANCOEX, para lo cual se debe tramitar la calificación de origen en el Ministerio del Poder Popular para el Comercio (MINCOMERCIO).

11. **Pre-despacho:** Un día antes de que se realice el llenado del contenedor se debe tener la mercancía lista y ordenada cerca de la puerta de salida del taller o almacén, para hacer el llenado del contenedor. Se debe inspeccionar el buen estado del contenedor y validar que se encuentre dentro de las especificaciones.

12. Consignación de Documentos a CENCOEX: El departamento de Compras prepara tres (3) carpetas idénticas con los documentos requeridos, los cuales tendrán la siguiente distribución:

-.La primera carpeta será remitida por el operador cambiario autorizado a CENCOEX y debe contener los documentos en originales y copias, cuando corresponda.

-. La segunda carpeta será destinada a los archivos del operador cambiario autorizado y debe contener los recaudos en copia.

-. La tercera carpeta le corresponde al usuario y debe contener los mismos recaudos presentados en la primera y la segunda carpeta, en original y copia

cuando corresponda; los cuales deben ser sellados por el operador cambiario autorizado como constancia de la consignación de los documentos.

13. Exportación Realizada (ER): Contiene la información referente a las mercancías exportadas ante el portal de CENCOEX, identificada como RUSAD 021. Esta planilla debe ser emitida dentro de los cinco (5) días hábiles bancarios siguientes a la venta de las divisas junto con los recaudos exigidos en la providencia que regula las exportaciones.

14. Demostración de Venta de Divisas (DVD): Las divisas obtenidas a través de las exportaciones de bienes, servicios y/o tecnologías, serán de venta obligatoria al Banco Central de Venezuela. El exportador debe llenar la planilla de (DVD) identificada como RUSAD 022 y remitirla a CADIVI, a través del operador cambiario autorizado, dentro de los cinco días hábiles bancarios siguientes a la venta de las divisas junto con los recaudos exigidos en la providencia.

En cuanto al cuarto objetivo: *Determinar las estrategias financieras a seguir en la empresa bajo estudio y el último objetivo, que consistió en: Determinar los elementos necesarios para el diseño de control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A.,* al aplicar el cuestionario a la muestra escogida de 18 empleados de la empresa Sistemas de Energía, S.A. conformada por 25 empleados, se obtuvo el resultado que se observa a continuación:

1. Utiliza la empresa políticas financieras para la fijación de precios.

Cuadro 3
Políticas financieras para la fijación de precios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	15	83
Nunca	03	17
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

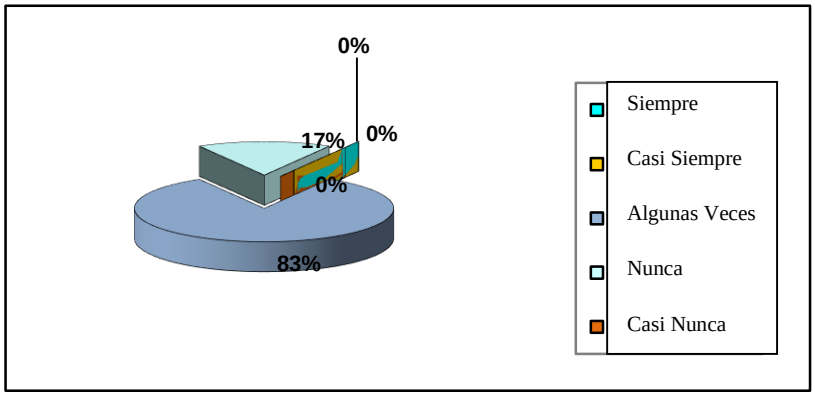


Gráfico 1.

Fuente: Cuadro 3

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 1, se constató que el 83 por ciento de las personas encuestadas opinaron algunas veces utiliza la empresa políticas financieras para la fijación de precios, el diecisiete por ciento restante opino nunca. La investigadora constató que los precios se fijan en base al mercado ya que este sector no está regulado.

2. Aplica la empresa políticas financieras para la planeación y manejo del efectivo.

Cuadro 4
Políticas financieras para la planeación y manejo del efectivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	14	82
Casi Siempre	03	18
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

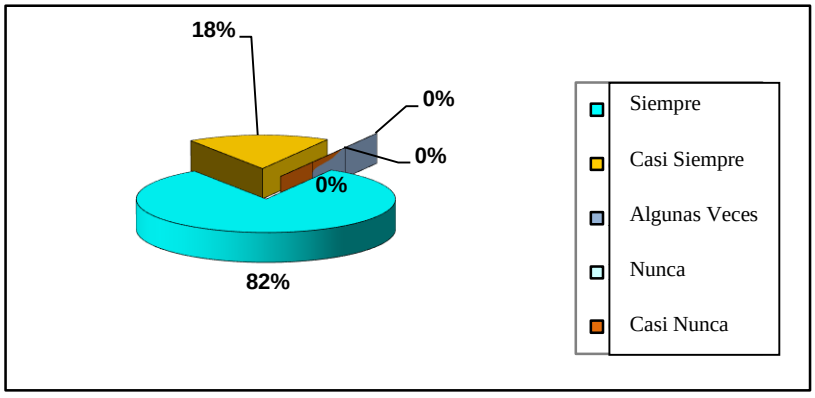


Gráfico 2.

Fuente: Cuadro 4

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 2, se constató que el 82 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, aplica la empresa políticas financieras para la planeación y manejo del efectivo, el dieciocho por ciento restante contesto casi siempre. La investigadora constató que se revisan diariamente las ventas para monitorear de cerca el flujo de caja a fin de que no se presenten inconvenientes de liquidez.

3. Aplica la empresa políticas financieras para el manejo de las cuentas por cobrar

Cuadro 5
Políticas financieras para el manejo de las cuentas por cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

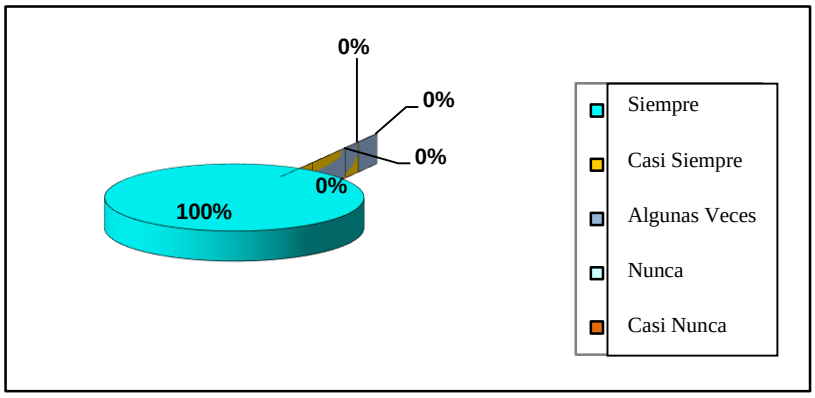


Gráfico 3.

Fuente: Cuadro 5

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplica en la empresa políticas financieras para el manejo de las cuentas por cobrar. La investigadora constató que tienen como política la reducción del crédito, para ello solicitan anticipos. Ello permite inferir que los trabajadores del área de finanzas, difícilmente pueden cometer errores por estar definidas y todo el personal las conocen, es así como la eficacia del control de gestión financiero depende del nivel de cumplimiento de las políticas que maneja la empresa bajo estudio.

4. Aplica la empresa políticas financieras para la administración el inventario.

Cuadro 6
Políticas financieras para la administración el inventario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

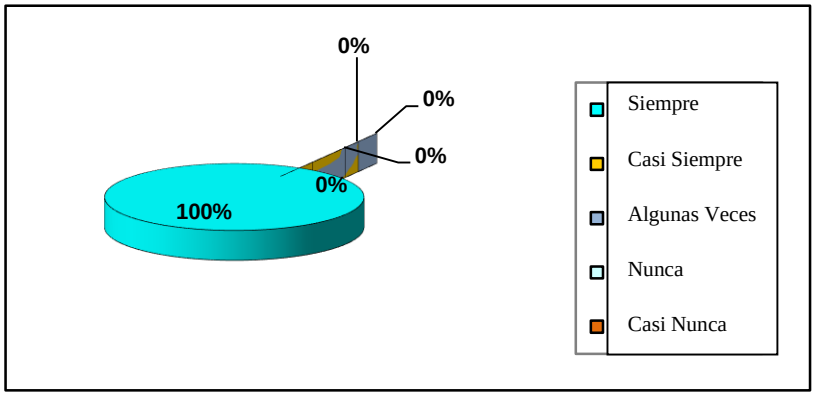


Gráfico 4.

Fuente: Cuadro 6

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 4, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, la empresa aplica políticas financieras para la administración el inventario. La investigadora constató que aunque manejan políticas en dicha área, actualmente ante la situación económica del país por el control de cambio, se busca reponerlos rápidamente por temor de quedarse sin inventario, resaltando que hay tendencias a subir los niveles del mismo.

5. La empresa tiene establecidas políticas financieras de comercialización que le permita abarcar el mercado de exportación

Cuadro 7
Políticas financieras de comercialización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

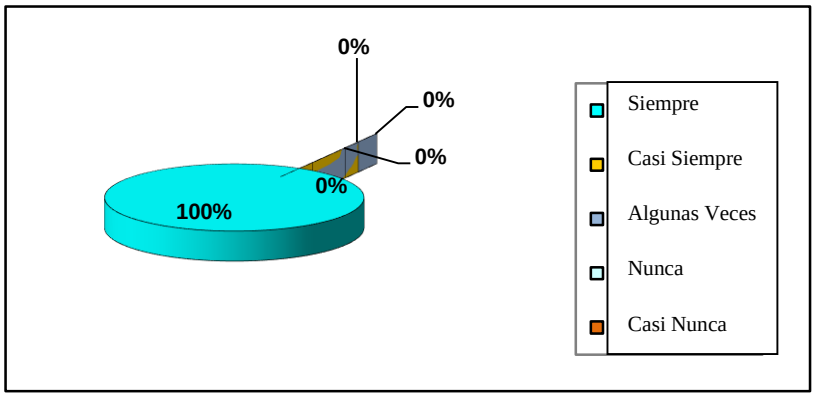


Gráfico 5.

Fuente: Cuadro 7

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, la empresa tiene establecidas políticas financieras de comercialización que le permita abarcar el mercado de exportación. La investigadora constató que solo los directivos conocen las políticas financieras de comercialización. Sin embargo, con el desarrollo de la presente propuesta sus directivos deben definir las mismas para que el Cuadro de mando integral (CMI) cumpla sus objetivos.

6. Aplica la empresa políticas financieras para el manejo de las cuentas por pagar.

Cuadro 8

Políticas financieras para el manejo de las cuentas por pagar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

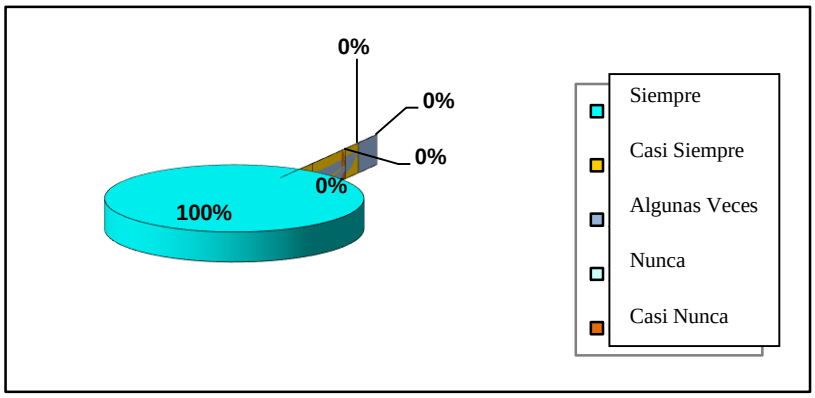


Gráfico 6.

Fuente: Cuadro 8

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 6, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplica en la empresa políticas financieras para el manejo de las cuentas por pagar. La investigadora constató que trabajan con proveedores con facilidades de pago de 7 a 15 días, así como el descuento por pronto pago.

7. Aplica la empresa la planificación estratégica mediante los elementos (fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas) para la toma de decisiones de financiamiento.

Cuadro 9
Planificación estratégica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	14	78
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	04	22
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

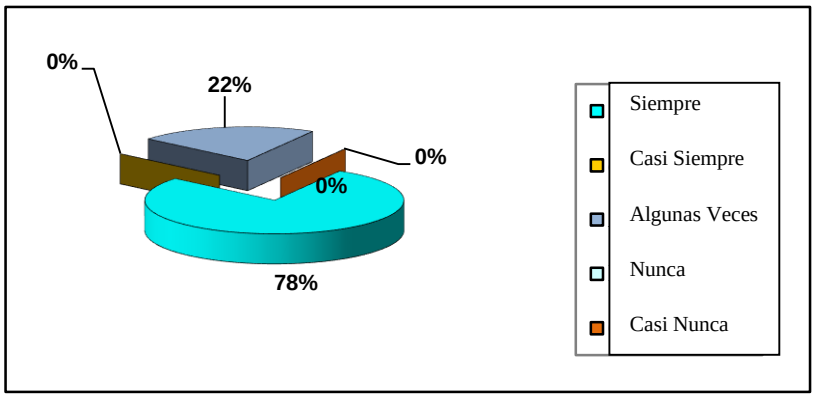


Gráfico 7.

Fuente: Cuadro 9

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplica en la empresa la planificación estratégica mediante los elementos (fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas) para la toma de decisiones de financiamiento. El 22 por ciento restante opinó algunas veces. La investigadora constató que esta se realiza, pero de una manera más empírica y pocas veces por escrito cuando desean investigar el comportamiento de alguna variable de financiamiento.

8. La empresa establece una planificación de sus exportaciones en el año y la misma se ejecuta a cabalidad

Cuadro 10
Planificación de sus exportaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	18	100
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

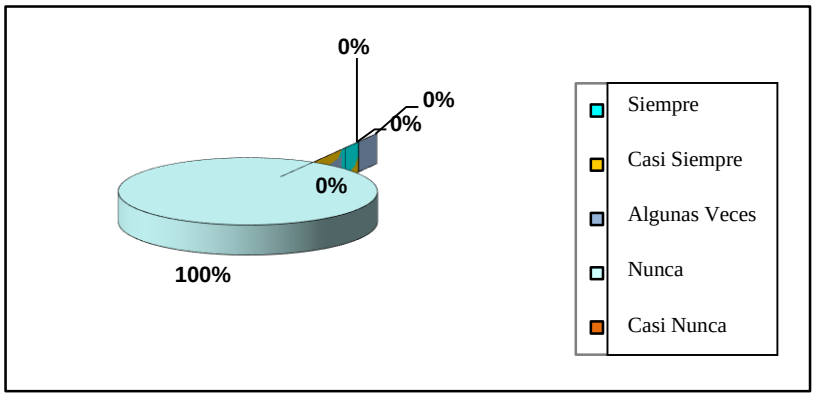


Gráfico 8.

Fuente: Cuadro 10

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 8, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, la empresa establece una planificación de sus exportaciones en el año y la misma se ejecuta a cabalidad. La investigadora constató que como son distribuidores en Latinoamérica, se hace poco esfuerzo de ventas debido a que la casa matriz les envía potenciales compradores

9. Aplica la empresa la planificación a largo plazo

Cuadro 11
Planificación a largo plazo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	18	100
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

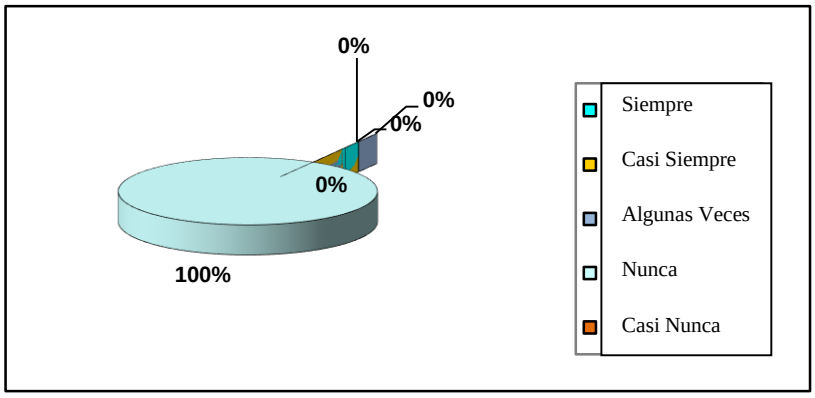


Gráfico 9.

Fuente: Cuadro 11

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 9, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, se aplica en la empresa la planificación a largo plazo. La investigadora constató que los que dirigen la empresa nunca revelan los planes a largo plazo a sus trabajadores.

10. Aplica la empresa la planificación a corto plazo

Cuadro 12
Planificación a corto plazo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

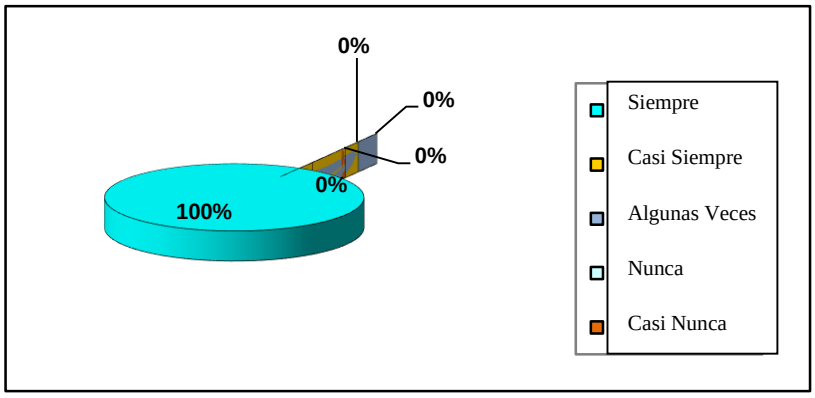


Gráfico 10.

Fuente: Cuadro 12

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 10, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplica en la empresa la planificación a corto plazo. La investigadora constató que mensualmente se revisan las políticas, y dependiendo de la situación interna y externa, se realiza la planificación a corto plazo.

11. Realiza la empresa proyecciones de acuerdo con el mercado exportador de la mercancía que comercializa.

Cuadro 13
Proyecciones de acuerdo con el mercado exportador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	03	17
Nunca	15	83
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

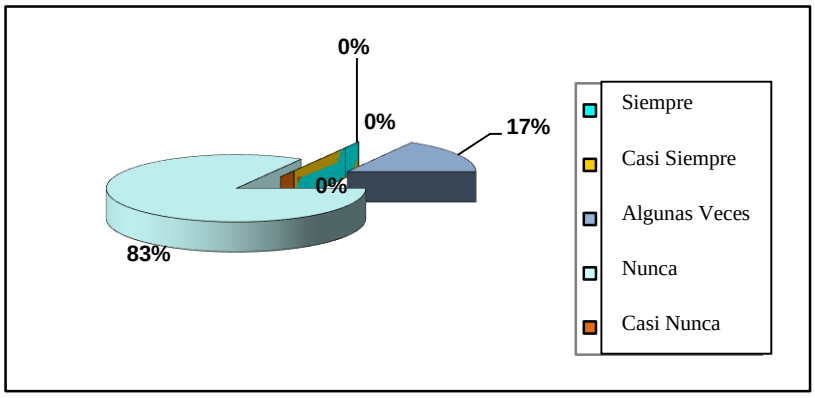


Gráfico 11.

Fuente: Cuadro 13

Análisis. El 83 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, realiza la empresa proyecciones de acuerdo con el mercado exportador de la mercancía que comercializa. El 17 por ciento restante contestó algunas veces. La investigadora constató que las proyecciones se basan en las ventas históricas generalmente.

12. La empresa maneja la toma de decisiones financieras de operación en cuanto a las políticas gubernamentales.

Cuadro 14

Toma de decisiones financieras de operación en cuanto a las políticas gubernamentales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	17	85
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	03	15
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

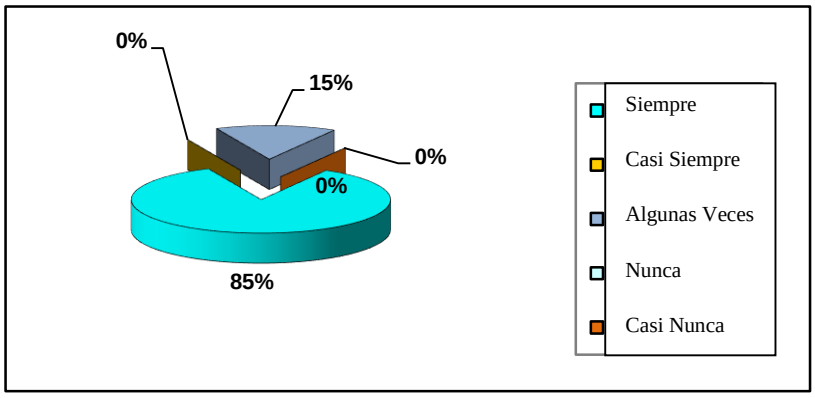


Gráfico 12.

Fuente: Cuadro 14

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 12, se constató que el 85 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, la empresa maneja la toma de decisiones financieras de operación en cuanto a las políticas gubernamentales, el 15 por ciento restante contesto algunas veces. La investigadora constató que lo manejan siempre debido a los constantes cambios que sufren las políticas gubernamentales.

13. Se aplica la empresa financiamiento a corto plazo

Cuadro 15
Financiamiento a corto plazo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

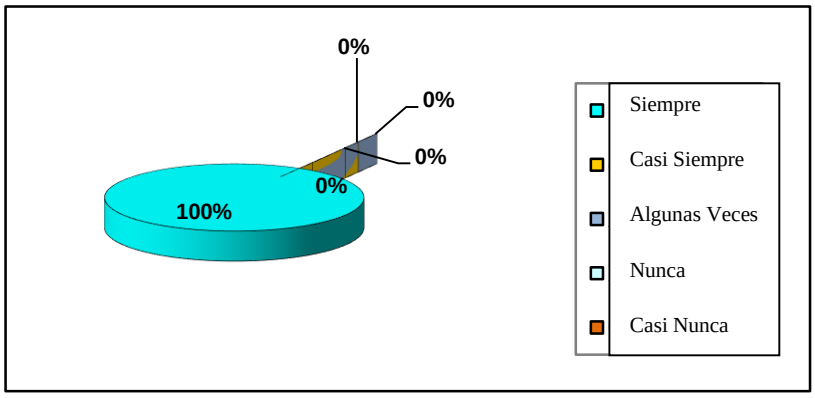


Gráfico 13.

Fuente: Cuadro 15

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, aplica la empresa financiamiento a corto plazo. La investigadora constató que siempre, se financia a corto plazo sus operaciones si surge alguna eventualidad.

14. Se financia la empresa con préstamos a largo plazo.

Cuadro 16
Préstamos a largo plazo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	18	100
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

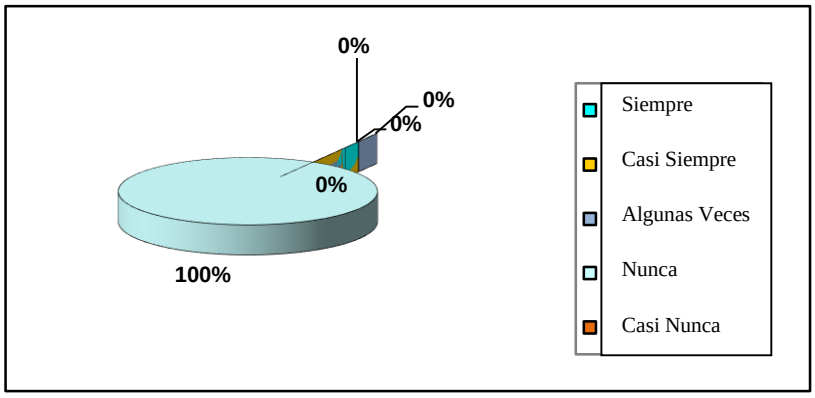


Gráfico 14.

Fuente: Cuadro 16

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, se financia la empresa con préstamos a largo plazo. La investigadora constató que la empresa solo se financia a corto plazo (un año).

15. La empresa tiene interés de abarcar nuevos mercados internacionales.

Cuadro 17
Interés de abarcar nuevos mercados internacionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

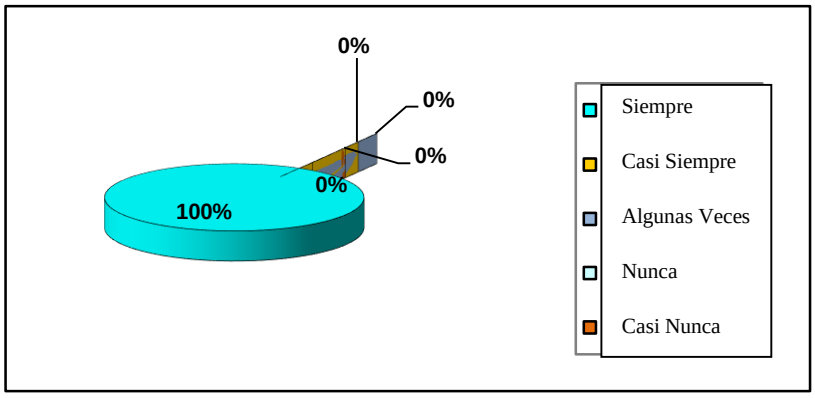


Gráfico 15.

Fuente: Cuadro 17

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, la empresa tiene interés de abarcar nuevos mercados internacionales. La investigadora constató que actualmente la empresa está aperturando una sucursal en Panamá, a fin de expandir sus operaciones internacionalmente.

16. Utiliza la empresa las entidades públicas para el financiamiento de sus operaciones

Cuadro 18
Entidades públicas para el financiamiento de sus operaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

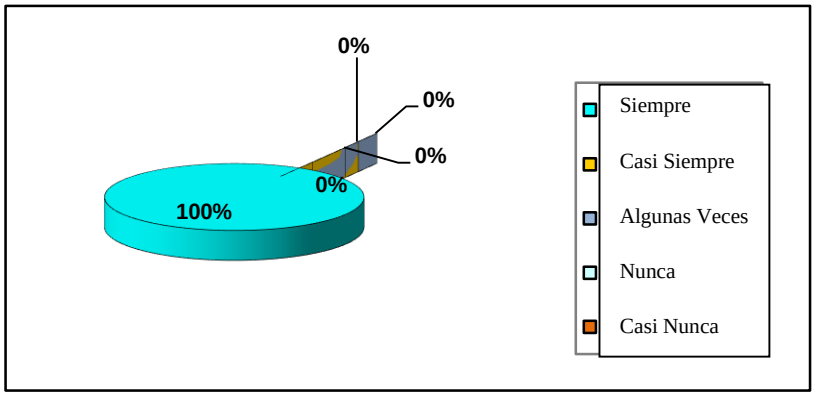


Gráfico 16.

Fuente: Cuadro 18

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 16, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, utiliza la empresa las entidades públicas para el financiamiento de sus operaciones. La investigadora constató que la empresa actualmente utiliza al BANCOEX, con el propósito de que financiar todas sus exportaciones por dicha entidad por ser es una institución financiera del Estado venezolano adscrita al Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas como brazo ejecutor de las políticas de comercio exterior del país.

17. Aplica la empresa estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno.

Cuadro 19
Estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

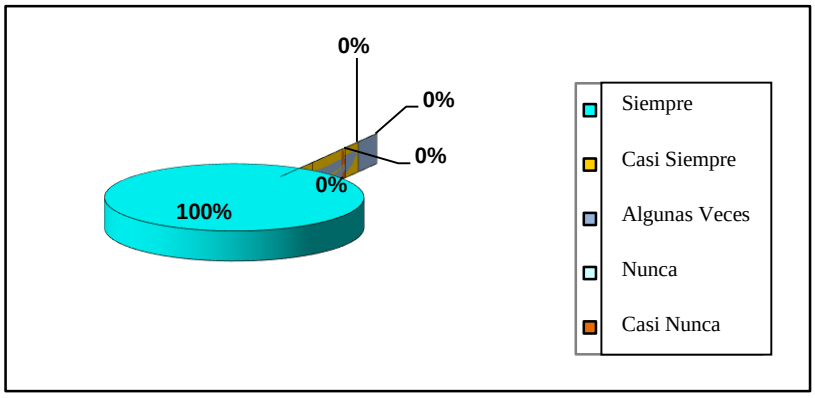


Gráfico 17.

Fuente: Cuadro 19

Análisis. La totalidad de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplica en la empresa estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno. La investigadora constató que se analizan bien los compradores y no se despacha sin pago anticipado o garantía de algún tipo.

18. Utiliza la empresa Índices Financieros como instrumentos de medición financiera.

Cuadro 20
Índices Financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	16	89
Nunca	02	11
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

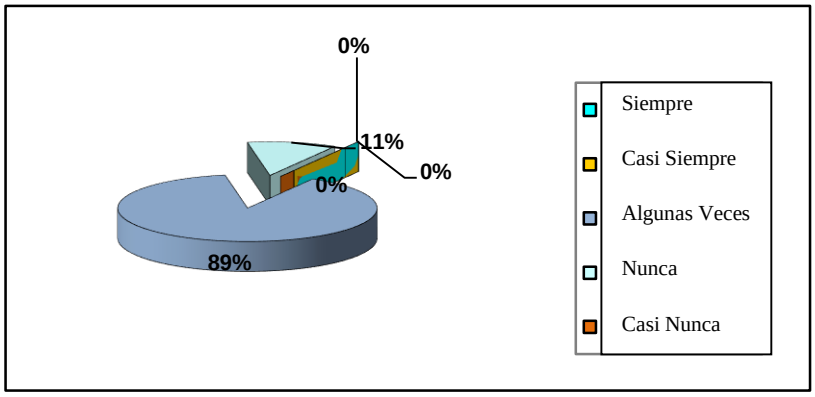


Gráfico 18.

Fuente: Cuadro 20

Análisis. El 89 por ciento de las personas encuestadas opinaron algunas veces, utiliza la empresa índices financieros como instrumentos de medición financiera. El 11 por ciento contestaron nunca. Cabe resaltar que, los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias, de esta manera obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Van Horne, y Wachowicz, (2010). De ahí la importancia de su implementación en la empresa bajo estudio.

19. Se aplican los indicadores a los estados financieros para la toma de decisiones acertadamente

Cuadro 21
Indicadores a los estados financieros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

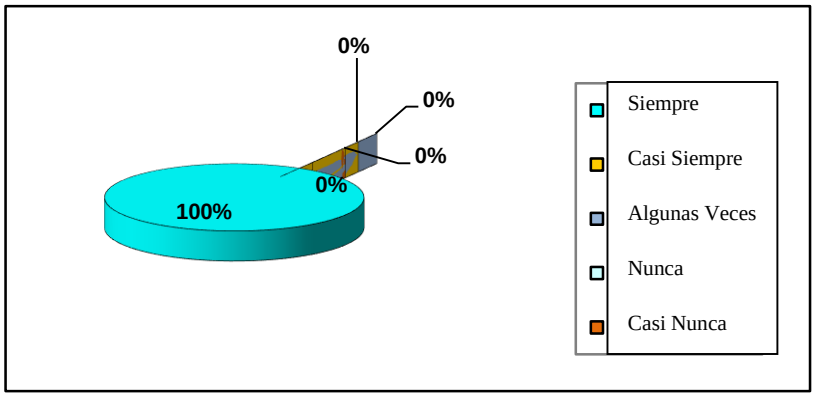


Gráfico 19.

Fuente: Cuadro 21

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplican los indicadores a los estados financieros para la toma de decisiones acertadamente. La investigadora constató que se aplican con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos correctivos a fin de cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos. Además, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Normalmente los establecen los líderes y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados.

20. Lleva la empresa control de los registros contables de las operaciones que se realizan en el área de finanzas.

Cuadro 22
Registros contables

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

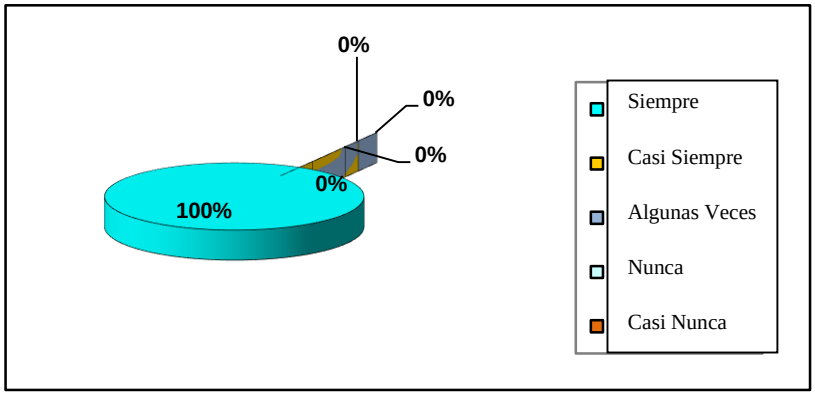


Gráfico 20.

Fuente: Cuadro 22

Análisis. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, lleva la empresa un control de los registros contables de las operaciones que se realizan en el área de finanzas. La investigadora constató que se lleva, pero debe ser digitalizado para facilitar la búsqueda de información en el momento que se requiera debido a que el control lo realizan en forma manual.

21. Se lleva la empresa un respaldo de los documentos que se manejan en el área de finanzas.

Cuadro 23

Respaldo de los documentos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

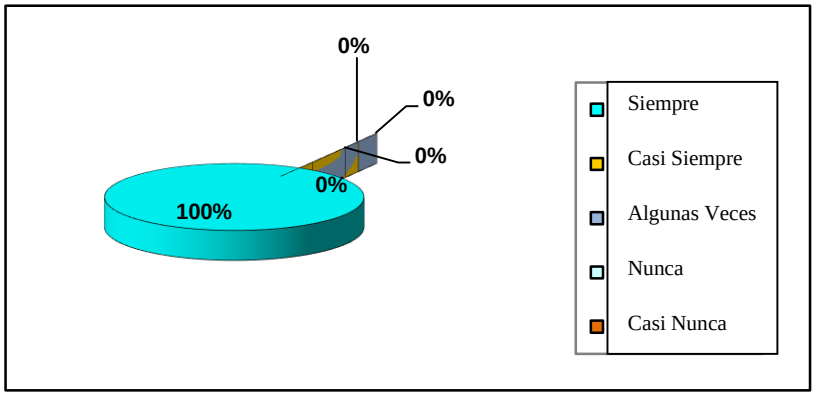


Gráfico 21.

Fuente: Cuadro 23

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 21, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, lleva la empresa un respaldo de los documentos que se manejan en el área de finanzas. La investigadora constató que todo se registra y se guardan los comprobantes en archivos correlativos.

22. Usted conoce las revisiones periódicas que realiza la auditoria interna de la empresa

Cuadro 24
Revisiones periódicas que realiza la auditoria interna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	16	89
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	02	11
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

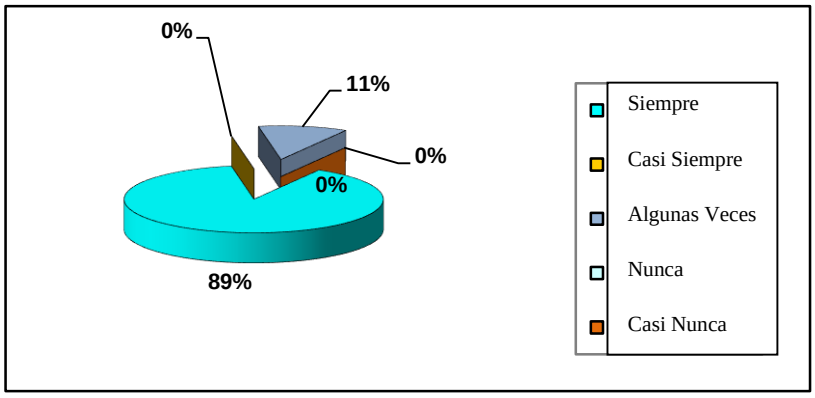


Gráfico 22.

Fuente: Cuadro 24

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 22, se constató que el 89 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, conocen las revisiones periódicas que realiza la auditoria interna de la empresa, el 11 por ciento restante contestó algunas veces. La investigadora constató que se conoce al momento de presentar errores o debilidades encontradas a fin de que se establezcan las correcciones de inmediato.

23. Aplica la empresa mecanismos de control de gestión financiero que le permita medir el rendimiento de sus exportaciones.

Cuadro 25
Mecanismos de control de gestión financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	00	00
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	06	33
Nunca	12	67
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

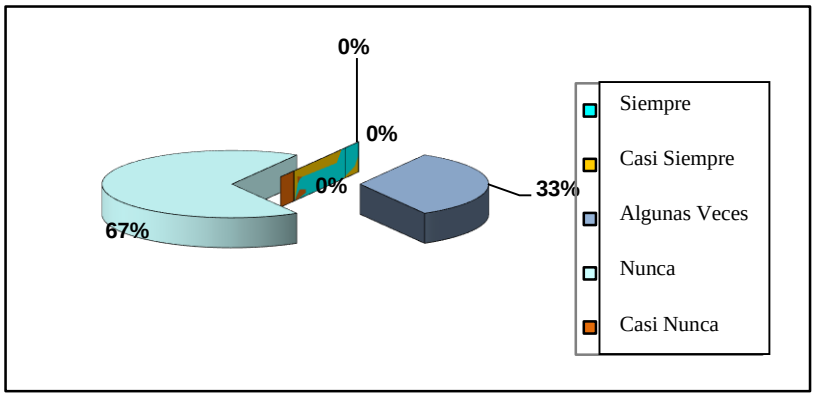


Gráfico 23.

Fuente: Cuadro 25

Análisis. De acuerdo al gráfico Nº 23, se constató que el 67 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, se aplica en la empresa mecanismos de control de gestión financiero que le permita medir el rendimiento de sus exportaciones. El 33 por ciento restante contesto algunas veces. La investigadora constató que se no lo aplican sino al momento que se desea medir mejor el desempeño de las exportaciones, por ello la realización de la presente propuesta.

24. Usted cree que al implementar un Cuadro de Mando Integral le permitirá asegurar la liquidez de la empresa y minimizar los riesgos.

Cuadro 26
Implementar un Cuadro de Mando Integral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

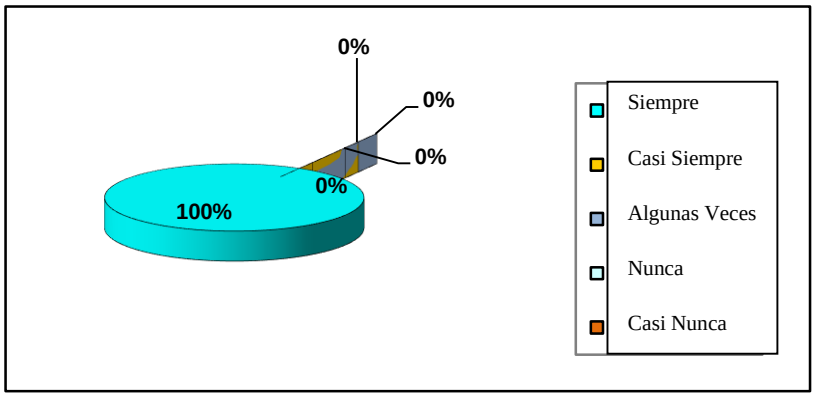


Gráfico 24.

Fuente: Cuadro 26

Análisis. La totalidad de las personas encuestadas opinaron siempre, creen que al implementar un Cuadro de Mando Integral le permitirá asegurar la liquidez de la empresa y minimizar los riesgos. Tal como lo señalan Kaplan y Norton (2005:02), el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión financiero donde al medición las estratégicas financieras, mejoraría la planificación de la empresa en todo el conjunto de aspectos.

25. La empresa declara sus ingresos en divisas a los entes encargados del control de cambio.

Cuadro 27

Ingresos en divisas a los entes encargados del control de cambio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	18	100
Casi Siempre	00	00
Algunas Veces	00	00
Nunca	00	00
Casi Nunca	00	00
Total	**18**	**100**

Fuente: Elaboración propia (2015)

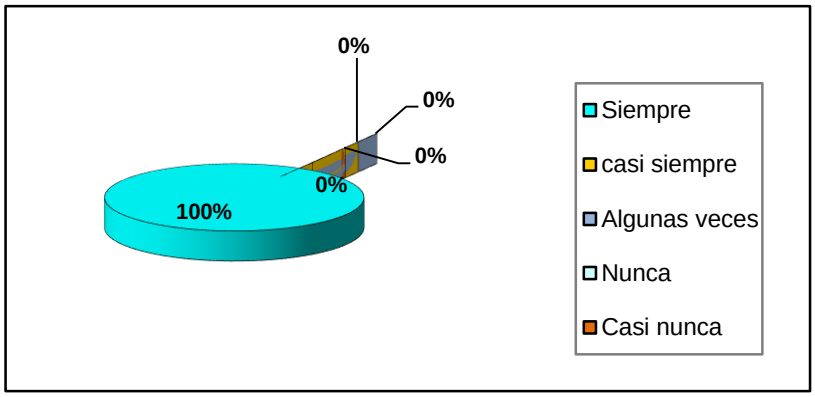


Gráfico 25.

Fuente: Cuadro 27

Análisis. Al respecto, se constató que el 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron siempre, la empresa declara sus ingresos en divisas a los entes encargados del control de cambio, dándole así cumplimiento a los deberes formales que exigen los entes gubernamentales, evitándose así sanciones a futuro.

Conclusiones del Diagnóstico

Considerando los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, y una vez realizado el análisis de los mismos, se procede a establecer las conclusiones del diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio, las cuales apoyan los objetivos de la investigación; estas son:

En cuanto a la determinación de las estrategias financieras a seguir en la empresa bajo estudio.

El 83 por ciento de las personas encuestadas opinaron algunas veces utiliza la empresa políticas financieras para la fijación de precios, estos se fijan en base al mercado ya que este sector no está regulado, esto es debido a que el mercado internacional es muy competitivo, teniendo que maximizar los costos en cuanto a productos, en cuanto al servicio es más flexible.

La mayoría opinaron siempre, aplica la empresa políticas financieras para la planeación y manejo del efectivo, se revisan diariamente las ventas para monitorear de cerca el flujo de caja a fin de que no se presenten inconvenientes de liquidez.

Todos opinaron siempre, aplica la empresa políticas financieras para el manejo de las cuentas por cobrar. Tales como la reducción del crédito, para ello solicitan anticipos. Todos opinaron siempre la empresa aplica políticas financieras para la administración el inventario, actualmente ante la situación económica del país por el control de cambio, se busca reponerlos rápidamente por temor de quedarse sin inventario, resaltando que hay tendencias a subir los niveles del mismo.

Todas las personas opinaron nunca, la empresa tiene establecidas políticas financieras de comercialización que le permita abarcar el mercado de exportación. La

investigadora constató que se solo los directivos conocen las políticas financieras de comercialización. Sin embargo, con el desarrollo de la presente propuesta sus directivos deben definir las mismas para que el Cuadro de mando integral (CMI) cumpla sus objetivos.

La empresa siempre aplica políticas financieras para el manejo de las cuentas por pagar. La investigadora constató que trabajan con proveedores con facilidades de pago de 7 a 15 días. Igualmente, la planificación estratégica mediante los elementos (fortaleza, oportunidad, debilidad y amenazas) para la toma de decisiones de financiamiento, esta se realiza pero de una manera más empírica y pocas veces por escrito cuando desean investigar el comportamiento de alguna variable de financiamiento.

Todas las personas encuestadas opinaron nunca, la empresa establece una planificación de sus exportaciones en el año y la misma se ejecuta a cabalidad. Ello se debe a que como son distribuidores en Latinoamérica, se hace poco esfuerzo de ventas debido a que la casa matriz les envía potenciales compradores.

Por otra parte, todos consideran que nunca, se aplica en la empresa la planificación a largo plazo. La investigadora constató que los que dirigen la empresa nunca revelan los planes a largo plazo a sus trabajadores.

La totalidad de las personas encuestadas opinaron siempre, se aplica en la empresa la planificación a corto plazo. Mensualmente se revisan las políticas, y dependiendo de la situación interna y externa, se realiza la planificación a corto plazo.

La mayoría de las personas encuestadas opinaron nunca, realiza la empresa proyecciones de acuerdo con el mercado exportador de la mercancía que comercializa. Constándose que las proyecciones se basan en las ventas históricas generalmente.

La mayoría de las personas encuestadas opinaron siempre, la empresa maneja la toma de decisiones financieras de operación en cuanto a las políticas gubernamentales, debido a los constantes cambios que sufren las políticas gubernamentales.

Todos consideran que siempre, aplica la empresa financiamiento a corto plazo. La investigadora constató que siempre, se financia a corto plazo sus operaciones si surge alguna eventualidad. El 100 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, se financia la empresa con préstamos a largo plazo.

Todos consideran que la empresa tiene siempre, tiene interés de abarcar nuevos mercados internacionales. Actualmente la empresa esta aperturando una sucursal en Panamá, a fin de expandir sus operaciones internacionalmente.

Todos consideran que siempre, utiliza la empresa las entidades públicas para el financiamiento de sus operaciones. La investigadora constató que la empresa actualmente utiliza al BANCOEX, con el propósito de que financiar todas sus exportaciones por dicha entidad por ser es una institución financiera del Estado venezolano adscrita al Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas como brazo ejecutor de las políticas de comercio exterior del país.

Igualmente, siempre se aplica en la empresa estrategias de inversión considerando el riesgo-retorno. La investigadora constató que se analizan bien los compradores y no se despacha sin pago anticipado o garantía de algún tipo.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, es importante destacar que en la actualidad toda empresa debe contar con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y por ende el desarrollo de la entidad en el mercado local e internacional, a fin de que la empresa crezca y se expanda siendo competitiva con las demás empresas, brindando servicios y productos de calidad, llevar una adecuada

administración de los recursos y manejo de las finanzas, economía y contabilidad para la lograr tomar de decisiones acertadas.

Asimismo, el último objetivo, consistió en: Determinar los elementos necesarios para el diseño de control de gestión financiero para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A. La mayoría de las personas consideran que algunas veces, utiliza la empresa índices financieros como instrumentos de medición financiera. De ahí la importancia de su implementación en la empresa bajo estudio. Aunque, todas opinaron siempre, se aplican los indicadores a los estados financieros para la toma de decisiones acertadamente. Estos se aplican con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos correctivos a fin de cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

Todas opinaron siempre, lleva la empresa un control de los registros contables de las operaciones que se realizan en el área de finanzas. La investigadora constató que se lleva, pero debe ser digitalizado para facilitar la búsqueda de información en el momento que se requiera debido a que el control lo realizan en forma manual. Igualmente, todos opinaron siempre, lleva la empresa un respaldo de los documentos que se manejan en el área de finanzas, todo lo que se registra, se guardan los comprobantes en archivos correlativos.

La mayoría opinó que siempre, conocen las revisiones periódicas que realiza la auditoria interna de la empresa, estas se conoce al momento de presentar errores o debilidades encontradas a fin de que se establezcan las correcciones de inmediato.

El 67 por ciento de las personas encuestadas opinaron nunca, se aplica en la empresa mecanismos de control de gestión financiero que le permita medir el rendimiento de sus exportaciones. La investigadora constató que se no lo aplican sino

al momento que se desea medir mejor el desempeño de las exportaciones, por ello la realización de la presente propuesta.

La totalidad de las personas opinaron siempre, creen que al implementar un Cuadro de Mando Integral le permitirá asegurar la liquidez de la empresa y minimizar los riesgos. Debido a que se busca proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión financiero donde se optimice la planificación de la empresa en todo el conjunto de aspectos que la integran.

Por otra parte, todas las personas opinaron siempre, la empresa declara sus ingresos en divisas a los entes encargados del control de cambio, dándole así cumplimiento a los deberes formales que exigen los entes gubernamentales, evitándose así sanciones a futuro.

Finalmente, es importante señalar que los elementos necesarios para el diseño de control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A, es necesario ya que la exportación es una actividad de mediano y largo plazos que exige una adecuada planeación de los recursos; debido a que se debe exportar cuando se tenga la capacidad de diseño, programación, producción, comunicación, empaques, envíos, administración, y servicios entre otras, conforme a los requerimientos del mercado internacional.

Es por ello, que la empresa requiere del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC), para destacar los procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Propuesta de Control de Gestión Financiera para las Exportaciones de la Empresa Sistemas de Energía S.A., Ubicada en Turmero, Estado Aragua.

Presentación de la Propuesta

En este capítulo que se presenta a continuación se suministra el diseño conceptual del control de gestión financiera deseada, basado en la metodología del Balanced Scorecard. En este sentido, este estudio está encaminado en cerrar la brecha resultante del diagnóstico realizado a la situación actual de la gestión de Sistemas de Energía S.A, por medio del desarrollo de un control de gestión financiera para las exportaciones que permita determinar las debilidades que dificultan el éxito de la misma y considerar la situación futura que se desea alcanzar para la organización. Para ello, se establecieron los principios fundamentales que lo rigen, así como las fases para su diseño y propuestas para su implementación en la empresa, para fomentar el logro de los objetivos de la misma, con la implantación de esta propuesta.

En este orden de ideas, la finalidad de la propuesta está en mejorar la gestión financiera de la empresa en estudio, es decir, integrar la información de los distintos niveles funcionales y operativos, para mejorar el logro de los objetivos planteados en función de la misión y la visión de la organización, todo ubicado bajo la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Igualmente al poner en práctica el uso de esta herramienta permitirá en primer término medir el desempeño y los logros estratégicos desde una óptica financiera, clientes, procesos internos y de formación y crecimiento personal, con el fin de que éstas sean cada día más eficaces y

lleven a la organización hacia la eficiencia, de tomar decisiones con bases sólidas, para así ser más competitivas.

Justificación de la Propuesta

Esta propuesta tiene gran importancia ya que, está destinada a cuatro planos en la organización: la financiera, la de procesos internos, de clientes y la de aprendizaje - crecimiento, lo cual ofrece una sincronización total entre las estrategias que plantean todos los niveles funcionales y operativos en la organización para llegar a la estrategia institucional. En este sentido, al aplicar esta metodología, evitará que las estrategias de todos los niveles se formulen paralelamente una de la otra; en desmejoramiento de la estrategia organizacional. De manera que, permitirá proporcionar una información financiera efectiva a la gerencia, mejorar su funcionamiento interno, establecer nuevos lineamientos, entre otros. Control de gestión financiero está basado en la herramienta gerencial del Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard, que contiene los instrumentos necesarios para realizar con eficacia los procesos esenciales de las finanzas de la empresa.

Asimismo, la herramienta de gestión, es de significativa utilidad, ya que entrega la opción correcta a la solución de problemas presentes en esta empresa. Además de implementar indicadores estratégicos que favorecen a la toma de decisiones, mejorando con ello el cumplimiento de los objetivos, metas y planes estratégicos. En este sentido, con los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario y el guión de observación, se realizó un análisis, obteniendo como resultado, la necesidad de proponer un control de gestión financiero para las exportaciones, que mejore el funcionamiento de la empresa.

La propuesta está inmersa en una ventaja competitiva, ya que el Balanced Scorecard evalúa el ámbito de la empresa en todas las perspectivas, dando pie a que se

presenten propuestas de mejora para la no financiera, tal como lo plantea el Cuadro de Mando Integral.

Fundamentación de la Propuesta

Se fundamenta en el Cuadro de Mando Integral basado, herramienta de apoyo para los procesos de gestión y de toma de decisiones de la empresa, utilizando para ello la información suministrada por un conjunto de indicadores de actuación tanto financieros como no financieros. Esta herramienta gerencial se establece y elabora tradicionalmente en base a cuatro perspectivas fundamentales como: la financiera, la de procesos internos, de clientes y la de aprendizaje y crecimiento. Seguidamente, los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la organización para sus accionistas. Además, admite traducir la visión y misión de la empresa en su estrategia, que admitirá conseguir los resultados que se quieren alcanzar, de la misma forma establecer metas para los indicadores del cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Para desarrollar la propuesta se realizó una revisión bibliográfica, que garantizó que la misma se encuentre bien fundamentada en el desarrollo de las bases teóricas, planteándose una serie de conceptos que canalizaron las posibles soluciones a la problemática. La propuesta se basa en el diagnóstico que arrojó el estudio presentado en el capítulo IV, dando así a conocer las fallas y debilidades que presenta Sistemas de Energía S.A, en relación a la gestión financiera de la misma.

Estructura de la Propuesta

El Control de Gestión Financiero propuesto está estructurado de acuerdo a lo señalado en la figura Nº 2.

Figura 2.

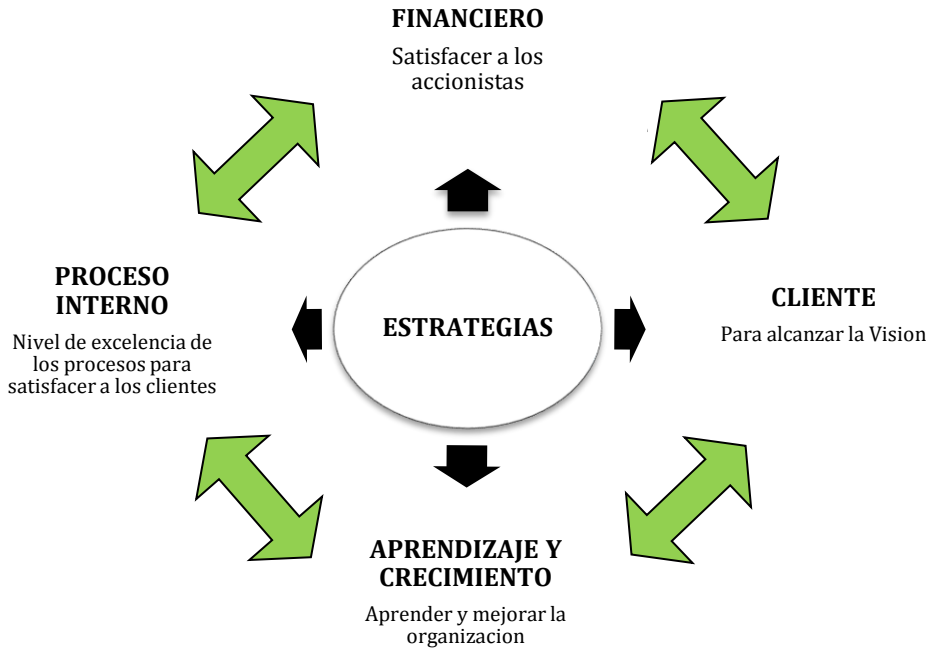


Diagrama Balanced Scorecard

Fuente: Moreno (2015)

Objetivos Generales de la Propuesta

Diseño de control de gestión financiera para las exportaciones de la empresa Sistemas de Energía S.A., ubicada en Turmero, estado Aragua.