



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDÚSTRIAS DEL SECTOR METALÚRGICO  
UBICADAS EN MARACAY - ESTADO ARAGUA

**INVESTIGADORA:**  
FORMICA R., CARMEN M.

LA MORITA, MAYO 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DEL SECTOR METALÚRGICO  
UBICADAS EN MARACAY - ESTADO ARAGUA

**INVESTIGADORA:**  
FORMICA R., CARMEN M.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

LA MORITA, MAYO 2015



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



**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:*

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPULSAREL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR METALÚRGICO UBICADAS EN MARACAY ESTADO ARAGUA.”**

Presentado por el (la) ciudadana(o): **Carmen M. Formica R. C.I. 17.199.661**, para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

*Presidente: Carol Omaña*

*C.I.: 3.891.118 Firma:*

*Miembro: Annelín Díaz*

*C.I.: 9436391 Firma:*

*Miembro: Yohana Sarabía*

*C.I.: 17.122.213 Firma:*

Maracay, 06 de Julio del 2015

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

## AGRADECIMIENTO

*Toda meta tiene un trabajo final realizado con esfuerzo, el cual es reflejo de lo que eres y será parte de tu carrera profesional, este trabajo se concreta con la ayuda valiosa de muchos seres a tu alrededor, los cuales te inspiran y motivan para seguir adelante.*

*Por ello, agradezco primeramente a Dios y a mis padres, por su amor, comprensión y apoyo que me ha brindado cada día, y que me motiva a seguir adelante.*

*A mis hermanos, por sus consejos, ayuda y apoyo ofrecidos en todo momento.*

*A mi tutora académico, Profesora Yarmila Pasifico, por su valiosa colaboración en el desarrollo de los objetivos planteados; por ser amiga, guía y apoyo, en la consecución de éste trabajo de grado.*

*A mis familiares, amigos y compañeros que de alguna forma colaboraron para llevar a cabo este sueño.*

*A todas estas personas mil gracias*

*Carmen Formica*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS DEL SECTOR METALÚRGICO  
UBICADAS EN MARACAY - ESTADO ARAGUA

**INVESTIGADORA:** FORMICA R., CARMEN M.  
**TUTOR ACADÉMICO:** PROF. YARMILA PACIFICO  
LA MORITA, MAYO 2015

RESUMEN

Las estrategias financieras están asumiendo un rol importante en las funciones de la empresa, pasando a ser un factor determinante en el camino para la mejora continua de la administración financiera y una herramienta competitiva como elemento potenciador del desarrollo de la empresa, para ello se diseñaron estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua. Esta investigación fue de campo, de tipo descriptivo, con base documental; donde la recolección de datos se realizó a través de encuestas dirigidas a los gerentes y administradores de las Pymes ubicadas en Maracay estado Aragua. Obteniéndose como resultado que en las empresas analizadas las decisiones financieras en su mayoría son tomadas por el dueño o propietario de la empresa y que en su mayoría no tienen conocimientos teóricos en el área de finanzas. De este modo, las decisiones financieras de las Pymes están basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita desempeñarse adecuadamente. Por otro lado se observa una disminución de la producción y de los niveles de inventario que han traído como consecuencia un estancamiento y en algunos sectores un decrecimiento. Adicionalmente, en el estudio se determinó que las empresas pymes del sector metalúrgico no han realizado inversión en investigación y desarrollo en los últimos meses y que no utilizan adecuadamente los sistemas de información para la toma de decisiones financieras de forma concreta y oportuna. Así mismo se pudo observar que las empresas objeto de estudio no utilizan herramientas financieras para la toma decisiones.

**Descriptor:** Herramientas Financieras, Decisiones Financieras, Estrategias Financieras.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE  
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDÚSTRIAS DEL SECTOR METALÚRGICO  
UBICADAS EN MARACAY - ESTADO ARAGUA

**RESEARCH:** FORMICA R., CARMEN M.  
**ACADEMIC ADVISOR:** PROF. YARMILA PACIFICO  
LA MORITA, MAYO 2015

**SUMMARY**

Financial strategies are assuming an important role in the functions of the company, becoming a determining factor on the road to continuous improvement of financial management and a competitive tool as an enhancer element in the development of the company, for this financial strategies for the development of small and medium enterprises in the metallurgical sector located in Maracay Aragua state they were designed. This research was field, descriptive, with documentary base; where data collection was conducted through surveys of managers and directors of SMEs located in Maracay been Aragua. Result indicate that in the companies analyzed financial decisions are mostly taken by the landlord or owner of the company and who mostly have no theoretical knowledge in the area of finance. In this way, the financial decisions of SMEs are based on the discretion of the administrator or business owner, specifically founded on experience and not well implemented financial tools to enable them to perform adequately. On the other hand, a decrease in production and inventory levels have resulted in stagnation and in some sectors a decrease is observed. Additionally, the study found that the metal industry SMEs have not investment in research and development in recent months and not properly used information systems for financial decision making of concrete and timely. Also, it was observed that the companies under study did not use financial tools for decision making.

**Descriptors:** Financial Tools, Financial Decisions, Financial Strategies.

## ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE DE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la Investigación	14
Teoría Financiera	18
Las Finanzas	18
La Empresa	19
La Administración Financiera	19
Meta de la empresa	20
Variables clave para la Toma de decisiones financieras	21
Herramientas Financiera	22
Decisiones financieras a largo plazo	43
Decisiones financieras a corto plazo	47
La administración estratégica	50
La Empresa	75
Tipos de Empresa	76
Las Pequeñas y Medianas empresas	79

El Sector Metalúrgico en Venezuela	80
Bases Legales	81
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	87
La Metodología	87
Diseño de la Investigación	88
Tipo de Investigación	89
Población y Muestra	91
Población	91
Muestra	91
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	93
Validez del Instrumento	96
Confiabilidad del Instrumento	97
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	98
CAPÍTULO IV:PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	100
OBJETIVO ESPECIFICO N 1	100
OBJETIVO ESPECIFICO N 2	110
OBJETIVO ESPECIFICO N 3	112
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	122
CAPÍTULO V:LA PROPUESTA	125
Presentación introductoria de la Propuesta	125
Justificación de la Propuesta	126
Objetivos de la Propuesta	127
Objetivo General	127
Objetivo Especifico	127
Factibilidad de la Propuesta	127
Estructura de la Propuesta	130
LA PROPUESTA	131
Fase I	131
Fase II	135
Fase III	141

Fase IV	143
Fase V	151
Referencias Bibliográficas	155
Definición de términos	167
ANEXOS	168

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		PÁG.
1	Clasificación de las empresas según el tamaño en Venezuela	79
2	Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	97

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		PÁG.
1	La Misión y la Visión de la Empresa	101
2	La toma de decisiones financieras de la empresa	103
3	Fuentes de Financiamiento	104
4	Comportamiento de la producción y el nivel de inventario	106
5	Inversión en tecnología y desarrollo	107
6	Uso de Sistemas de Información	109
7	Factores externos que afectan las operaciones de la empresa	111
8	Herramientas financieras aplicadas	113
9	Decisiones financieras	115
10	Administración Estratégica	117
11	MATRIZ DOFA	146
12	MATRIZ DOFA SECTOR METALURGICO	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		PÁG.
1	Índice de Producción Manufacturera	6
2	Factores Restrictivos que impiden el aumento de la Producción	8
3	La Misión y la Visión de la Empresa	102
4	La toma de decisiones financieras de la empresa	103
5	Fuentes de Financiamiento	105
6	Comportamiento de la producción y el nivel de inventario	106
7	Inversión en tecnología y desarrollo	108
8	Uso de Sistemas de Información	109
9	Factores externos que afectan las operaciones de la empresa	111
10	Herramientas financieras aplicadas	114
11	Decisiones financieras	116
12	Administración Estratégica	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		PÁG.
1	Cadena de Valor Industria Metalúrgica	81
2	Componentes de la declaración de la Visión	132
3	Componentes de la declaración de la Misión	134
4	Proceso de elaboración de una estrategia	135
5	Análisis interno de las empresas del sector metalúrgico	138
6	Análisis de las externalidades de las empresas del sector metalúrgico	140
7	Ventaja competitiva creada a través de estrategias	142
8	Niveles estratégicos seleccionados	143
9	Proceso de elaboración de una estrategia FODA	144
10	Lineamientos para implementar las estrategias financieras	153
11	Ventaja competitiva creada a través de la implementación las estrategias financieras	154

## INTRODUCCION

El proyecto de trabajo de grado que se presenta a continuación busca establecer la necesidad de diseñar estrategias financieras que permitan impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua; ya que se observa que este sector ha venido presentando un estancamiento y en algunos casos un decrecimiento de la productividad.

En este sentido, la presente investigación tiene como eje principal generar una aportación al proceso de administración financiera de las Pymes del sector metalúrgico para la toma de decisiones estratégicas en el área de las finanzas que contribuyan al crecimiento y expansión de la empresa. Utilizando las herramientas financiera, como el análisis de estados financieros, las razones financieras, administración del tiempo, administración del efectivo y administración del riesgo, así como las decisiones financieras y la gestión estratégica.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se encuentra dividido en cuatro partes, que a continuación se detallan:

En el Capítulo I, se describe el problema planteado, estableciendo los contextos en los cuales este se desarrolla la problemática, se plantea la interrogante del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la realización del presente estudio.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico, en este capítulo se establecen las bases teóricas que sustentan la investigación, de este modo, se presentan los antecedentes que servirán de apoyo para llevar a cabo la investigación, se desarrollan las bases teóricas pertinentes a la misma y se establece el marco jurídico regulatorio que determinan la base legal de la investigación.

El Capítulo III, es el marco metodológico, donde se describe la metodología y el tipo de investigación, los métodos de investigación a emplear, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez del instrumento y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo IV, está conformado por el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y análisis de la información, con la presentación de tablas de frecuencia y diagramas por sectores; organizándose la información de acuerdo al desarrollo continuo de los objetivos específicos de la investigación. Adicionalmente, en este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegaron las investigadoras producto de su estudio.

El Capítulo V, está conformado por la propuesta en la cual se detalla la presentación de la misma, la justificación, los objetivos generales y específicos, la factibilidad de la propuesta y la estructura.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**  
**Planteamiento del Problema**

Las empresas son pilar básico del desarrollo de un país; estas representan el eje del crecimiento, por ser una parte vital del sistema económico. Especialmente las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), las cuales constituyen el elemento medular de la economía de muchos países del mundo.

Tal es el caso de la Unión Europea, donde, según cifras obtenidas del Annual Report on European SMEs 2013/2014 presentado por la Comisión Europea, 21,5 millones de empresas son consideradas Pymes, las cuales representan el 99,8 por ciento del total de las compañías existentes. Este tipo de empresas generan alrededor de 89 millones de puestos de trabajo, cifra que representa un 66,9 por ciento del total del empleo privado de la Unión Europea y el 58,1 por ciento del valor agregado, para el año 2013. En relación a ello, la Comisión Europea, en palabras de Verheugen (2006), indica:

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía europea. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación en la UE y, por ello, son vitales para promover la competitividad y el empleo. (p.3)

Esta cifra hace de las Pymes, un elemento clave y estratégico en el funcionamiento de la economía europea, ya que desempeñan un rol central en la economía y son una fuente esencial de capacidades empresariales, innovación y empleo.

En relación a esto, se puede citar el caso italiano, donde para el año 2013 contaba con 3,7 millones de Pymes, lo que representa un 99,9 por ciento del total de empresas,

emplea 79,6 por ciento de la mano de obra ocupada del país y genera el 69,5 por ciento del valor agregado, según información de la Comisión Europea en la publicación Enterprise and Industry 2014 Small Business Atc Fact Sheet Italy (2014).

Igualmente, en España, según Comisión Europea en la publicación Enterprise and Industry 2014 Small Business Atc Fact Sheet Spain (2014), el número total de empresas Pymes alcanzaba para el año 2013 los 2,2 millones, que representan 99,9 por ciento del total de empresas, empleado 73,4 por ciento de la mano de obra ocupada del país y genera el 64,2 por ciento del valor agregado.

Por su parte, en los países latinoamericanos, al igual que Europa, la participación de las Pymes en la economía representa un gran porcentaje. En el caso de Colombia, según Redepymes (2011) basados en la encuesta anual manufacturera de las Pymes, estas representan el 96,4 por ciento de las empresas, aproximadamente el 63 por ciento del empleo; el 45 por ciento de la producción manufacturera, el 40 por ciento de los salarios y el 37 por ciento del valor agregado.

Igualmente, en Brasil, la Consultora Deloittey (2007) de la revista Exame PME indica que el 60 por ciento de las empresas son Pymes, las cuales emplean al 60 por ciento de la mano de obra ocupada del país, 74 por ciento de las exportaciones totales del país son micro, pequeñas y medianas empresas y 35 por ciento de las patentes de propiedad industrial registrados en el país que cumplen con las invenciones y con los criterios de novedad, actividad inventiva y aplicación industrial son de Pymes, lo que les ofrece una ventaja competitiva y una oportunidad de crecimiento.

Todos los países citados tienen la similitud de haber propiciado su propio desarrollo económico fundamentado en el fortalecimiento financiero del sector de Pymes, con lo cual han aportado modernización, desarrollo y competitividad, además de contribuir

con una cuota importante en la generación de empleos productivos y el aporte de valor agregado medido en PIB. Sin embargo, estos países se enfrentan al gran reto de superar la crisis económica, y es allí donde las Pymes tienen un papel decisivo para consolidar un nuevo ciclo de crecimiento económico, dinamizando la economía, mejorando la competitividad, y generando bienestar social de manera estable.

Venezuela por su parte, es un país constituido, en su mayoría, por Pymes ya que su tejido empresarial está compuesto por empresas ubicadas en ese sector; las Pymes dominan tanto en el número de empresas con el 99,5 por ciento, como en el empleo, ocupando cerca del 89 por ciento de la mano de obra. Según cifras aportadas por el Instituto Nacional de Estadística (2011)

Por su parte, según cifras indicadas por La Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela –AIMM (2009), el 80 por ciento de los establecimientos del sector metalúrgico venezolano está representado por Pymes, el cual cuenta con 60 mil trabajadores.

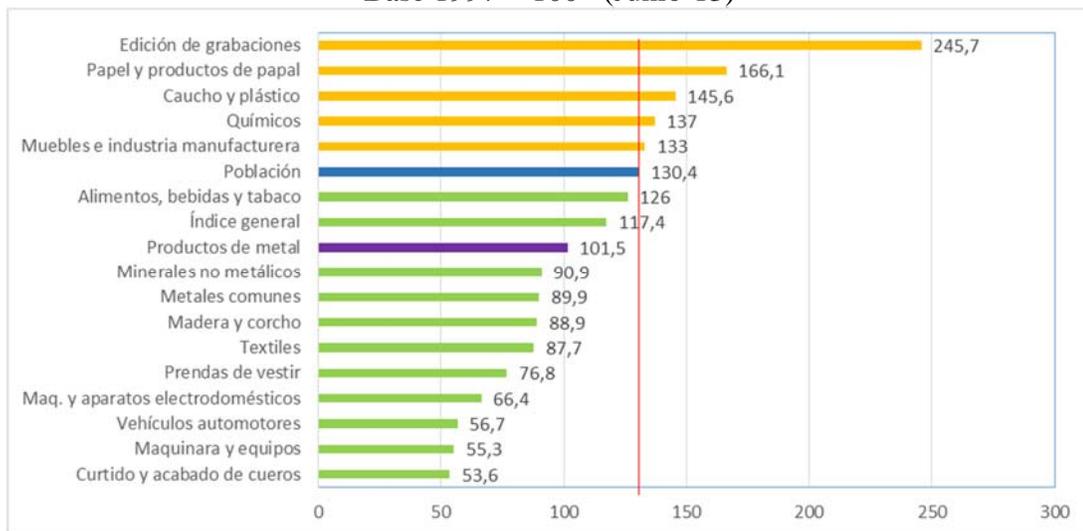
Todo lo cual conlleva a analizar el fenómeno Pequeñas y Medianas Empresas del sector metalúrgico en Venezuela, debido a que se observa que en los últimos años ha venido presentando una declinación del sector productivo.

Todo esto se ve evidenciado en el informe presentado por Conindustria llamado Coyuntura Semanal correspondiente al mes de agosto de año 2013 donde se analiza la posición relativa de la economía venezolana respecto al año 1997, la Grafica N° 1 nos muestra que de los 16 subsectores económicos analizados por el Banco Central de Venezuela, nueve de ellos están por debajo del año 1997 y 12 de ellos están por debajo del nivel de crecimiento de la población. Lo cual nos demuestra que el índice de

producción manufacturera ha experimentado un estancamiento y en algunos sectores un decrecimiento.

Adicionalmente puede observarse que para este periodo la producción privada de los productos de metal ha aumentado un 1,5 por ciento con respecto a la producción del año 1997.

Grafica N° 1  
 Índice de Producción Manufacturera Privada  
 Base 1997 = 100 (Junio-13)



Fuente: Conindustria (2013)

Otra evidencia de la realidad planteada, se observa con la disminución de la capacidad utilizada de todo el sector productivo, ubicada en 46,5 por ciento para la mediana industria y 43,6 por ciento para la pequeña industria; según la Encuesta de Coyuntura Industrial correspondiente al tercer trimestre de 2014 realizada por Conindustria.

Todo este fenómeno ha sido generado por la conjunción de elementos internos y externos a las empresas, que han llevado al sector productivo venezolano a un repliegue en sus actividades.

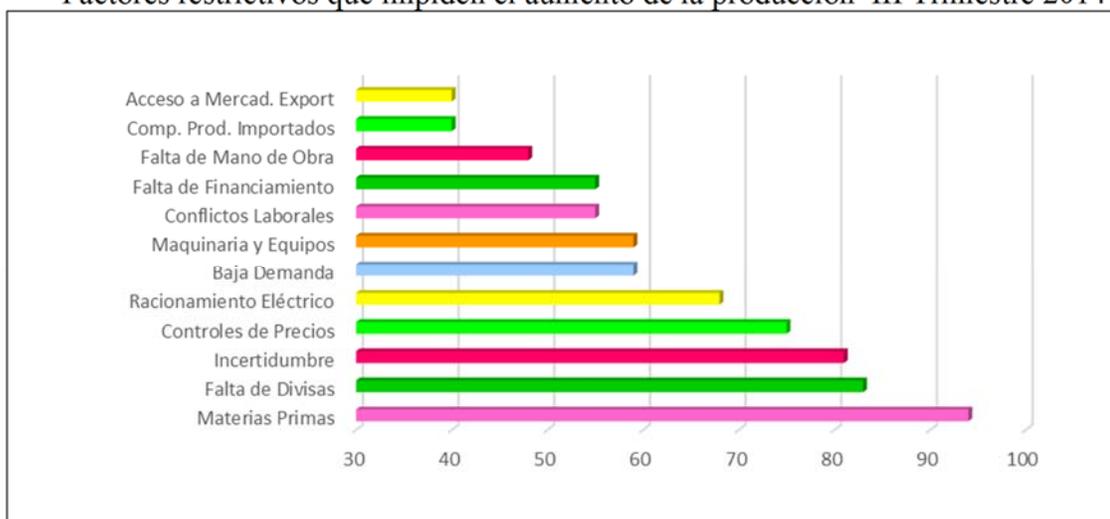
Por un lado, se observan dificultades presentes en las Pymes venezolanas, específicamente en el sector metalúrgico, que constituyen los factores internos de la empresa y que forman parte de sus debilidades. En este caso se puede citar algunos hábitos y conductas rutinarias de negociación, basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita desempeñarse adecuadamente.

A esto se le agrega, que las Pymes poseen unos recursos propios escasos, debido a su tamaño y a sus propias características. De este modo, una de las mayores dificultades para la empresa es obtener el capital suficiente para su desarrollo, especialmente en las fases críticas de su crecimiento; en este sentido, se observa que las Pymes no aprovechan los recursos financieros existentes, ya que la administración del efectivo o capital de trabajo es inadecuada, no aprovechan adecuadamente las fuentes de financiamiento que están a su disposición y no hacen buen uso de la gestión del riesgo asociado a las decisiones de inversión y financiamiento.

Adicionalmente, se observa que no existe una orientación a largo plazo basados en la planificación financiera y administración del tiempo, ya que la gran mayoría de las Pymes venezolanas orientan sus relaciones a corto plazo, buscando soluciones inmediatas aun a costa del deterioro del futuro de la empresa, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales; todo lo cual afecta la manera en que los recursos se asignan a través del tiempo en función del logro de un plan estratégico.

Por otro lado, este fenómeno es causado por la presencia de externalidades, las cuales son factores externos a las empresas, que no pueden ser controlados y dependen mayormente de las políticas económicas determinadas por el Estado.

Grafica N° 2  
Total Industria  
Factores restrictivos que impiden el aumento de la producción III Trimestre 2014



Fuente: Conindustria (2014)

En este sentido, en la Grafica N° 2 se destacan algunos indicadores que han afectado mayormente la producción nacional, desde el punto de vista de las externalidades. Se enumeran en este renglón, la incertidumbre política, la falta de acceso a las divisas para la adquisición de materias primas e insumos por la falta de producción interna y por las dificultades en el acceso de divisas para la importación de las mismas; la baja demanda producto debido a la recesión económica y la disminución de la producción; falta de proveedores internos que cubran el requerimiento nacional de insumos, el racionamiento eléctrico que impide el incremento de la producción y el alto costo de las energía eléctrica alternativa, los conflictos laborales, la competitividad de los productos importados a bajos costos y de mejor calidad, los controles de precios, falta

de mano de obra capacitada, dificultades para el acceso al financiamiento privado, limitaciones en el acceso a tecnologías, entre otras.

Como ya se ha evidenciado, el sector metalúrgico ha venido decayendo en los últimos años, Al respecto La Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela –AIMM (2009) indica algunas causas:

(...) el sector metalúrgico viene experimentando una desaceleración en sus actividades, que en la actualidad se ubica ya en un punto crítico. La situación se produce a consecuencia de los efectos sorpresivos de la crisis financiera internacional, que impactó de manera significativa el precio de las materias primas, afectando con ello las principales industrias básicas del país, receptoras de los bienes de capital producidos por el sector metalúrgico. Esta situación se ha reflejado directamente en la industria metalúrgica venezolana al afectar sus flujos de caja por el importante retraso en los pagos a las empresas del sector, la merma en la disponibilidad de divisas y la revisión de los proyectos de la cartera de inversiones, fundamentalmente asociados a la industria petrolera. (p. 1)

En este sentido, se menciona la presencia de algunas externalidades que afectan directamente el sector metalúrgico, como es el incremento de los precios de las materias primas a nivel mundial; dificultades para el acceso a las divisas, dificultades para el acceso a las materias primas y el retraso en el pago en las empresas del sector.

En otro orden de ideas, cabe añadir que la aplicación de estrategias financieras está asumiendo un rol importante en las funciones de la empresa, pasando a ser un factor determinante en el camino para la mejora continua de la administración financiera y una herramienta competitiva como elemento potenciador del desarrollo de la empresa. Ya que no sólo se trata del crecimiento de la empresa sino de buscar el crecimiento en

su justa medida, tomando en cuenta las capacidades de la misma. Al respecto Francés (2006) indica:

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (p.23)

De este modo, el propósito de las estrategias financieras se centra en la forma en que los directivos pueden crear valor con las decisiones financieras, a través de un diagnóstico general de las condiciones internas y externas que posee la empresa, en función de aprovechar sus condiciones favorables y neutralizar las condiciones desfavorables, poniendo en evidencia todas las características de la empresa, y tomar las decisiones pertinentes para encaminar a la empresa, pensando en un futuro desde una postura consiente de las finanzas empresariales

En este sentido, el futuro de la empresa se crea con las decisiones que se toman en el día a día, las cuales determinarán el rumbo que se debe tener mañana. Por ello, es necesario que las decisiones del presente formen parte de un futuro planeado cuidadosamente, que le permita a la empresa mantenerse en el tiempo y encaminarse hacia un destino predeterminado.

Por consiguiente, de no mejorarse la situación planteada en este análisis a corto plazo las empresas del sector metalúrgico se mantendrán a la expectativa de mejores condiciones económicas que les permitan continuar operando, no invertirán en productividad, seguirán disminuyendo su capacidad productiva manteniendo niveles mínimos de producción. La disminución de la producción, llevará a una merma de contratación de personal, el incremento de los costos de producción producto de la

redistribución de los costos fijos. El incremento de los costos de producción llevara consigo un incremento en el precio del producto, el cual será menos competitivo en el mercado nacional. Lo que podría acarrear el descarte continuo de la producción de algunos productos que generen menos rentabilidad.

De forma que, en el mediano plazo, se producirán el cese de las operaciones de las empresas del sector metalúrgico más pequeñas y menos organizadas, las cuales no podrán mantener la estructura de costo y les será más difícil la operatividad de la empresa. Y continuamente, se irán sumando las empresas medianas. Así mismo, a largo plazo, de no mejorarse esta situación en Venezuela, lo más probable que desaparezca todo el sistema productivo del país.

Todas estas inquietudes han llevado a la investigación a plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo se pueden diseñar estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

- Proponer estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de las estrategias financieras presentes en las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

- Describir las condiciones del entorno que inciden sobre las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.
- Establecer las opciones de estrategias financieras aplicables a las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.
- Diseñar estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

### **Justificación de la Investigación**

El trabajo de investigación plantea estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay - estado Aragua con la finalidad de generar una aportación al proceso de administración financiera de las Pymes del sector metalúrgico para la toma de decisiones estratégicas en el área, que contribuyan al crecimiento y expansión de la empresa; utilizando herramientas financieras como el análisis de estados financieros, razones financieras, administración del tiempo, administración del efectivo, administración del riesgo y la administración estratégica

De igual forma, la investigación se justifica desde el punto de vista empresarial, ya que se aportan conocimientos básicos en el campo la administración financiera para la toma de decisiones a partir del análisis financiero de variables presentes de las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua a fin de alcanzar los objetivos de la organización al definir los proyectos estratégicos.

De igual forma, será un aporte estadístico en virtud de que la información que generará el diagnóstico servirá para las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay que deseen generar acciones en función de resolver la situación planteada.

Con la realización del presente estudio, se hará un aporte teórico al área de la administración financiera, en cuanto a que esta investigación puede convertirse en un antecedente válido para otros sectores del conglomerado empresarial local, regional o nacional que afronten circunstancias similares de aquellas empresas que no cuentan con estrategias financieras que les permitan medir el impacto probable de las decisiones que se tomen en el área administrativa, contable y financiera.

Adicionalmente, desde el punto de vista teórico, puede servir de aporte y de antecedente para otras investigaciones relacionadas, a los fines de proponer nuevas alternativas de solución a problemas reales presentes en el entorno financiero. Con la presente investigación, el programa de estudios de postgrado, obtendrá un estudio actual y útil desde el punto de vista financiero, ya que el mismo dará soluciones efectivas a las empresas del sector metalúrgico, el cual servirá de referencia para otros estudios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es el fundamento o apoyo argumental de la investigación. Según Rodríguez (2005, p. 57): “es la exposición resumida, concisa y pertinente del conocimiento científico de los hechos empíricamente acumulados acerca de nuestro objeto de estudio.”

De este modo, el marco teórico permite sustentar teóricamente el estudio; ya que en él se exponen y analizan diversas teorías, conceptualizaciones, perspectivas teóricas, investigaciones y antecedentes en general que se consideren pertinentes para la delimitación del estudio, a fin de proporcionar una visión de la situación del planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento.

Bajo este contexto a continuación se presentan las investigaciones y teóricas en las cuales se enmarcan este trabajo de investigación.

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

Según Tamayo (2004, p. 146): “es una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. En este sentido, se resalta la importancia de los antecedentes dentro de una investigación los cuales representan un marco de referencia que ayuda a establecer las bases del conocimiento científico alcanzado en los estudios previos.

Entre los antecedentes que sirven de apoyo a la presente investigación, se pueden denotar los siguientes:

Perez (2011) presentó una investigación para optar al título de Doctor en Administración, con especialidad en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, presentado en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla ubicada en México quien presentó una **Propuesta estratégica para incrementar la competitividad de las Pymes manufactureras de Nuevo León, México, en base al análisis de factores de éxito.** Para ello se realizó una investigación basada en un estudio de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. El propósito de esta investigación fue identificar las variables o factores de éxito que están positivamente relacionadas con la competitividad de las Pymes manufactureras de la localidad en estudio, mediante el análisis de las respuestas a una encuesta realizada a una muestra de 1.848 Pymes manufactureras afiliadas a la Caintra de Nuevo León. Los resultados de esta investigación determinan la necesidad de incrementar la competitividad de la entidad aplicando estrategias, como son la innovación, diferenciación, el cluster, el análisis estructural de las industrias, la cadena de valor y el sistema de valor.

Este trabajo se relaciona con el presentado, ya que se toma como base la teoría de Michael Porter, sobre Las Cinco Fuerzas, fundamentadas en la competitividad, obteniendo de esta manera una propuesta estratégica actualizada, sólida, consistente y adecuada al nuevo marco de negocios impuesto por la globalización, que exige cada día a todos los participantes más flexibilidad, rapidez y exactitud en su desempeño.

Por su parte, Estrada (2010) desarrolló una investigación para optar al título de Doctor en Administración, presentado en la Universidad de Cantabria ubicada en España, titulada **Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas.** Dicha investigación fue basada en un estudio de campo con base documental, bajo la modalidad de proyecto factible. Esta tesis doctoral se enfoca específicamente a la planeación estratégica y el control de la gestión, a través del

Cuadro de Mando Integral, como factores determinantes del éxito competitivo en las Pymes; desde el enfoque del ambiente interno de las Pymes y la influencia de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. El propósito de esta investigación fue analizar el impacto de los recursos humanos, planeación estratégica, innovación y tecnología, así como certificación de calidad, en relación con el rendimiento de las Pymes. En el trabajo se aplicó un cuestionario a los gerentes de las Pymes, la muestra estuvo integrada por 407 Pymes mexicanas. Los resultados obtenidos mostraron que existe poca evidencia empírica acerca de la planeación estratégica en las Pymes, por lo que esta variable puede ser un catalizador que impulse a las empresas a considerar otras variables significativas como la innovación y la tecnología. Adicionalmente se aborda el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de la gestión y la toma de decisiones en las Pymes.

La relación que puede tener esta investigación con la presente, es que establece que la planeación estratégica es poco aplicada en las empresas Pymes, y demuestra que la aplicación apropiada del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de la gestión y la toma de decisiones puede ser un elemento impulsador de las empresas Pymes.

Cabe reseñar también el estudio de Parra (2011) quien presentó una investigación para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia, presentado en la Universidad de Carabobo, quien realizó un **Plan estratégico para optimizar la gestión de procesos administrativos de pequeñas y medianas empresas (Pymes) familiares del Municipio Valencia del estado Carabobo**. El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa de tipo de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de diez Pymes adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Artesanos del estado Carabobo. Esta investigación arrojó como conclusión que las Pymes carecen de herramientas gerenciales que le

permitan optimizar sus procesos administrativos que les permita ser más eficientes, productivas y competitivas en el mercado, no cuentan con manuales de normas y procedimientos que plasmen de forma clara y precisa la manera en que debe realizarse las actividades administrativa y la gerencia de las Pymes carecen de técnicas y capacitación gerencia, por lo que se recomienda capacitar a la gerencia en el área de la planificación estratégica y técnicas gerenciales que le permitan mejorar su gestión financiera.

La investigación citada se relaciona con el presente estudio ya que evalúa la situación actual las Pymes en la gestión de sus procesos administrativos y verifica la necesidad de optimizar la gestión financiera de la empresa y propone el diseño de estrategias pertinentes a la mejora de la problemática existente en el sector en estudio.

A su vez, Sánchez (2010) quien realizó un estudio para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas, presentado en la Universidad de Carabobo, planteó un **Plan estratégico de política financiera orientado al mejoramiento de las condiciones de financiamiento de la Pyme a través de la banca comercial enmarcado dentro de las políticas públicas del Estado**. Dicha investigación fue basada en un estudio de campo con base documental, bajo la modalidad de proyecto factible. El autor concluyó que aún y cuando se están haciendo esfuerzos por diferentes instituciones para mejorar la situación de financiamiento de las Pymes a través de la banca, es necesario estructurar estrategias y coordinar esfuerzos que permitan obtener resultados orientados realmente a las necesidades del sector Pymes en el país.

La relación que puede tener esta investigación con la presente yace en el estudio de las necesidades financieras que poseen las empresas ubicadas en el sector Pymes; en la cual se hace un análisis completo de las condiciones financieras presentes en ellas, que

les impide el desarrollo continuo de sus operaciones por falta de liquidez para la adquisición de capital de trabajo.

## **Teoría Financiera**

Las bases teóricas se destinan al desarrollo de teorías dirigidas a la comprensión del trabajo. Al respecto Arias (2006, p. 39), expresa que “las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. En este sentido, las bases teóricas y legales representan los ejes temáticos de esta investigación, a fin de que la misma sea ubicada en un enfoque teórico determinado, que permita establecer una relación entre la teoría consultada y el objeto de estudio examinando la posición de distintos autores y de la legislación pertinente

A los fines de sustentar teóricamente el trabajo de investigación, se efectuó una revisión bibliográfica, mediante la selección de aquellos autores reconocidos, los cuales permitirán desarrollar y lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

## **Las Finanzas**

Las finanzas es una rama de la economía que trata el tema relacionado con la obtención y gestión del dinero, recursos o capital por parte de una persona o empresa; se refieren a la forma como se obtienen los recursos, a la forma como se gastan o consumen y a la forma como se invierten, pierden o rentabilizan. Al respecto Guitman y Zutter (2012) indica:

Las **finanzas** se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las

decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (p. 3)

El concepto de finanzas se relaciona directamente con el proceso mediante el cual las instituciones, los mercados y todos los instrumentos correspondientes a la economía participan conjuntamente en la transferencia de dinero realizada entre las personas, las empresas y los gobiernos. Las finanzas son la base de toda actividad comercial, y sin ellas la misma no se podría llevar a cabo.

El concepto de finanzas debe ser aplicado siempre que una empresa realice la toma de decisiones financieras, la misma se divide en tres grupos diferentes. En el primero tenemos las decisiones de inversión que se van a referir al modo de empleo del dinero obtenido para que el mismo se invierta en recursos que pueden resultar productivos para el desarrollo de la empresa. En segundo lugar tenemos las decisiones de financiación, en donde se buscan las mejores formas de financiar o refinanciar posibles deudas y los fondos correspondientes a las entidades empresariales; el tercer grupo de decisiones financieras es aquel que comprende las decisiones acerca de los dividendos, y que generalmente se encuentra vinculada a la política que la empresa emplea para el financiamiento.

### **La Administración Financiera**

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros desarrollan e implementan activamente estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad. Puesto que las consecuencias de la mayoría de las decisiones

empresariales se miden en términos financieros, el gerente financiero desempeña un papel clave en la operación de la compañía.

Además de la participación continua en el análisis y la planeación de las finanzas, las principales actividades del gerente financiero son tomar decisiones de inversión y financiamiento. Por su parte, las decisiones de inversión determinan qué tipo de activos mantiene la empresa, mientras que las decisiones de financiamiento determinan de qué manera la compañía recauda dinero para pagar por los activos en los que invierte.

### **Meta de la empresa**

Las finanzas nos dicen que la meta primordial de los administradores es maximizar la riqueza de los dueños de la empresa, es decir de los accionistas. En este sentido, la medida de la riqueza del accionista es el precio de las acciones de la compañía, de este modo el papel de los gerentes financieros es incrementar el precio de las acciones de la empresa.

Sin embargo, para lograr esto, los administradores deben tomar en cuenta los intereses de los participantes empresariales, además de los intereses de los accionistas. Los participantes empresariales son los empleados, clientes, proveedores, acreedores, propietarios y otros grupos de interés que tienen una relación económica directa con la empresa; ya que la empresa forma parte de un ciclo económico que debe considerarse para lograr sus objetivos.

## **Variables clave para la Toma de decisiones financieras**

Las variables clave que los administradores deben considerar cuando toman decisiones de negocios son el rendimiento medido en flujos de efectivo, el riesgo asociado que puede existir y el tiempo.

- El tiempo de los rendimientos es importante ya que una inversión que ofrece una utilidad menor en el corto plazo tal vez sea preferible que una que genera mayor ganancia a largo plazo. Al respecto Guitman y Zutter (2012, p 10) indica que “la recepción de fondos más rápida es preferible que una más tardía” ya que los rendimientos obtenidos en un tiempo corto se podrían reinvertir para generar ganancias mayores en el futuro.

- El flujo de efectivo es un indicador del dinero que entra y sale de la compañía, ya que estas tienen que pagar sus facturas en efectivo. Al respecto Guitman y Zutter (2012, p. 11): “Solo cuando el incremento en las ganancias se acompaña de un incremento en los flujos de efectivo futuros, se podría esperar un precio más alto de las acciones.”

- El riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados. Una empresa que tiene pocas ganancias, pero seguras, podría tener más valor que otra con utilidades que varían mucho las cuales podrían ser muy altas o muy bajas en momentos diferentes.

Una condición básica de la administración financiera es que exista un equilibrio entre el rendimiento medido en flujo de efectivo y el riesgo. Al respecto Guitman y Zutter (2012):

El rendimiento y el riesgo son, de hecho, factores determinantes clave del precio de las acciones, el cual representa la riqueza de los dueños de la empresa. El flujo de efectivo y el riesgo afectan el precio de las acciones de manera diferente: si se mantiene el riesgo constante, un flujo de efectivo mayor se relaciona generalmente con un precio más alto de las acciones. En contraste, si se mantiene el flujo de efectivo constante, un riesgo mayor genera un precio más bajo de las acciones porque a los accionistas no les agrada el riesgo. (p. 11):

El aumento en el riesgo reduce el precio de las acciones de la empresa. De este modo, los deben recibir una compensación por un riesgo mayor. En este sentido los inversionistas esperan tener rendimientos más altos con inversiones más riesgosas, y aceptan rendimientos más bajos en inversiones relativamente seguras.

## **Herramientas Financiera**

### **1. Los Estados Financieros**

Los cuatro estados financieros básicos que deben reportarse a los accionistas son: el estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, el balance general, y el estado de flujos de efectivo

- **El estado de ganancias y pérdidas** o estado de resultados proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de ganancias y pérdida que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, adicionalmente existen los estados mensuales y los estados trimestrales de ganancias y pérdidas que por lo regular se elaboran para uso de la administración y análisis de las entidades financieras.

- **El balance general** presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa contra su financiamiento, que puede ser deuda o patrimonio. Se hace una distinción importante entre los activos y los pasivos a corto y a largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo. Esto significa que se espera que se conviertan en efectivo, en el caso de los activos corrientes, o que sean pagados, en el caso de los pasivos corrientes, en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, junto con el patrimonio de los accionistas se consideran de largo plazo porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año.

- **El estado de flujos de efectivo** es un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.

## **2. Razones Financieras**

La información contenida en los estados financieros básicos es muy importante para las partes interesadas que necesitan conocer con regularidad el desempeño de la empresa. Al respecto Guitman y Zutter (2012, p. 61) comenta que “El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa.”

Los gerentes financieros revisan y analizan periódicamente los estados financieros de la empresa para descubrir problemas que se están generando y para evaluar el progreso de la organización hacia el logro de sus metas. Estas acciones tienen como finalidad preservar y crear valor para los dueños de la empresa. Las razones financieras permiten a los gerentes financieros supervisar el movimiento de la empresa y su avance

hacia sus metas estratégicas. Aunque los estados financieros y las razones financieras se basan en conceptos de acumulación, ofrecen una visión muy amplia de los aspectos importantes de riesgo y rendimiento medido en flujo de efectivo que afectan el precio de las acciones.

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento.

#### **a. Razones de liquidez**

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas. Una liquidez baja o decreciente es un indicador de los problemas financieros de la empresa, dando señales adelantadas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales. Desde luego, es necesario que una compañía pueda pagar sus cuentas, de modo que es muy importante tener suficiente liquidez para las operaciones diarias. Sin embargo, los activos líquidos, como el efectivo mantenido en bancos y valores negociables, no tienen una tasa alta de rendimiento, de manera que los accionistas no querrán que la empresa haga una sobreinversión en liquidez. Las empresas tienen que equilibrar la necesidad de seguridad que proporciona la liquidez contra los bajos rendimientos que los activos líquidos generan para los inversionistas. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida o prueba del ácido. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida o prueba del ácido.

- **La liquidez corriente**, es una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Por lo general, cuanta más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La cantidad de liquidez que necesita una compañía depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio. Cuanto más predecibles son los flujos de efectivo de una empresa, más baja es la liquidez corriente aceptable.

Las empresas grandes, por lo general, tienen relaciones sólidas con los bancos que pueden proporcionarles líneas de crédito y otros productos crediticios de corto plazo en caso de que necesiten liquidez. Las empresas más pequeñas no tienen el mismo acceso al crédito y, por lo tanto, tienden a operar con mayor liquidez.

- La **razón rápida o prueba del ácido** es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales, en primer lugar porque muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados o son artículos con una finalidad especial; en segundo lugar el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. Un problema adicional con el inventario como activo líquido es que cuando las compañías enfrentan la más imperiosa necesidad de liquidez, es precisamente el momento en el

que resulta más difícil convertir el inventario en efectivo por medio de su venta. La razón rápida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razon Rapida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

#### **b. Los índices de actividad**

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos.

- La **rotación de inventarios** mide la actividad, o liquidez, del inventario de una empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costos de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventario}}$$

La rotación resultante tiene significado solo cuando se compara con la de otras empresas de la misma industria o con la rotación pasada de los inventarios de la empresa. Otro índice de actividad del inventario mide cuántos días conserva la empresa el inventario. La rotación de inventarios se puede convertir fácilmente en la edad promedio del inventario dividiendo 365, el número de días que tiene un año, entre la rotación de los inventarios, este valor también puede considerarse como el número promedio de días que se requieren para vender el inventario.

- El **periodo promedio de cobro**, o antigüedad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro. Se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre las ventas diarias promedio

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

El periodo promedio de cobro tiene significado solo cuando se relaciona con las condiciones de crédito de la empresa. Un periodo de cobro prolongado indica créditos mal administrados o un departamento de cobros deficiente, también puede deberse a una relajación intencional de la supervisión de las condiciones de crédito en respuesta a las presiones competitivas.

- El **periodo promedio de pago**, o antigüedad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro:

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

La dificultad para calcular esta razón se debe a la necesidad de calcular las compras anuales un valor que no está disponible en los estados financieros publicados. Normalmente, las compras se calculan como un porcentaje específico del costo de los bienes vendidos.

Esta cifra es significativa solo en relación con las condiciones de crédito otorgadas a la empresa. Si el promedio de pago es mayor a las condiciones de pago significa que la empresa se está tomando demasiado tiempo para pagar sus deudas.

- **La rotación de los activos totales** indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. La rotación de activos totales se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rotacion de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total activos}}$$

Por lo general, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos. Es probable que esta medida sea de gran interés para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes desde el punto de vista financiero.

### **c. Razones de endeudamiento**

La posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos establecidos a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos convenidos de sus pasivos. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias entre los accionistas, tanto los accionistas actuales como los futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de las empresas.

En general, cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su

rendimiento esperados. De modo que el incremento de la deuda trae consigo un riesgo mayor, así como un mayor potencial de rendimiento. En este sentido, cuanto mayor es el apalancamiento financiero, mayor es el potencial de riesgo y rendimiento.

Existen dos tipos de medidas de endeudamiento, las medidas del grado de endeudamiento y las medidas de la capacidad de pago de deudas. El grado de endeudamiento mide el monto de deuda en relación con otras cifras significativas del balance general. Una medida común del grado de endeudamiento es el índice de endeudamiento.

- El **índice de endeudamiento** mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. El índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$$

Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero.

- La **razón de cargos de interés fijo**, denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales. Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses. La razón de cargos de interés fijo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razon de cargos de interes fijo} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Con frecuencia se sugiere un valor de por lo menos 3.0 y de preferencia cercano a 5.0.

- El **índice de cobertura de pagos fijos** mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos, como los intereses y el principal de los préstamos, pagos de arrendamiento, y dividendos de acciones preferentes. Tal como sucede con la razón de cargos de interés fijo, cuanto más alto es el valor de este índice, mejor. La fórmula para calcular el índice de cobertura de pagos fijos es:

$$= \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos} + \text{Pagos de arrendamientos}}{\text{Intereses} + \text{Pago de arrendamiento} + \{(\text{Pagos del principal} + \text{dividendos de acciones preferentes}) * [1 \div (1 - T)]\}}$$

Donde T es la tasa impositiva corporativa aplicable al ingreso de la empresa. El término  $1/(1 - T)$  se incluye para ajustar el principal después de impuestos y los pagos de dividendos de acciones preferentes con un equivalente antes de impuestos que es adecuado con los valores antes de impuestos de todos los demás términos.

Al igual que la razón de cargos de interés fijo, el índice de cobertura de pagos fijos mide el riesgo. Cuanto menor es el índice, mayor es el riesgo tanto para los prestamistas como para los dueños; cuanto mayor es el índice, menor es el riesgo. Este índice permite a las partes interesadas evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pagos fijos adicionales sin llegar a la quiebra.

#### **d. Índices de rentabilidad**

Estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños,

los acreedores y la administración restan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.

Una herramienta muy utilizada para evaluar la rentabilidad respecto a las ventas es el estado de ganancias y pérdidas de tamaño común, donde cada rubro de este estado se expresa como un porcentaje de las ventas. Existen tres índices de rentabilidad citados con frecuencia y que se pueden tomar directamente del estado ganancias y pérdidas de tamaño común son el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa y el margen de utilidad neta.

- El **margen de utilidad bruta** mide el porcentaje que queda de cada unidad de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor ya que es menor el costo relativo de la mercancía vendida. El margen de utilidad bruta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

- El **margen de utilidad operativa** mide el porcentaje que queda de cada unidad de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada unidad de venta. La utilidad operativa es pura porque mide solo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto. El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$$

- El **margen de utilidad neta** mide el porcentaje que queda de cada unidad de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta es una medida que indica el éxito de la empresa en cuanto a las ganancias obtenidas de las ventas

- **Las ganancias por acción** de la empresa representan el monto obtenido durante el periodo para cada acción común en circulación. Las ganancias por acción se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Ganancia por acción} = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Numero de acciones comunes en circulación}}$$

Esta cifra representa el monto obtenido para cada acción común en circulación. El monto de efectivo distribuido en realidad a cada accionista es el dividendo por acción. El inversionista vigila muy de cerca las ganancias por acción y se considera que estas son un indicador importante del éxito corporativo.

- El **rendimiento sobre activos totales**, también conocido como rendimiento sobre la inversión, mide la eficacia de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor. El rendimiento sobre los activos totales se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Total activos}}$$

- El **rendimiento sobre el patrimonio** mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios. El rendimiento sobre el patrimonio se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Ganancia disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

#### **e. Razones de mercado**

Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de una empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables. Estas razones dan una explicación sobre qué tan bien se desarrolla la empresa en cuanto al riesgo y el rendimiento, según los inversionistas del mercado. Reflejan la evaluación que hacen los accionistas comunes de todos los aspectos del desempeño pasado y futuro de la empresa. Se consideraron dos razones comunes de mercado una que se centra en las ganancias y otra que toma en cuenta el valor en libros.

- La **relación precio/ ganancias** se usa generalmente para evaluar la estimación que hacen los propietarios del valor de las acciones. La relación o razón precio/ ganancias mide la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada unidad de las ganancias de una empresa. El nivel de esta razón indica el grado de confianza que los inversionistas tienen en el desempeño futuro de la empresa. Cuanto mayor sea la relación precio/ ganancias, mayor será la confianza de los inversionistas. La relación precio/ ganancias se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Relacion precio/ganancias} = \frac{\text{Precio de mercado por accion comun}}{\text{Ganancia por accion}}$$

- La **razón mercado/libro** permite hacer una evaluación de cómo los inversionistas ven el desempeño de la empresa. Relaciona el valor de mercado de las acciones de la empresa con su valor en libros contablemente. Para calcular la razón mercado/libro de la empresa, primero debemos obtener el valor en libros por acción común:

$$\text{Valor en libros por accion comun} = \frac{\text{Capital en acciones comunes}}{\text{Numero de acciones comunes en circulacion}}$$

La fórmula para calcular la razón mercado/libro es

$$\text{Razon mercado/libro} = \frac{\text{Precio de mercado por accion comun}}{\text{Valor en libros por accion comun}}$$

Generalmente, las acciones de empresas de las que se espera un buen desempeño como el incremento en sus utilidades, el aumento de su participación en el mercado o lanzamiento de productos exitosos se venden generalmente a razones mercado/libro más altas que las acciones de compañías con perspectivas menos atractivas. En pocas palabras, las empresas de las que se esperan altos rendimientos, en relación con su riesgo, venden a los múltiplos mercado/libro más altos.

Al igual que las relaciones precio/ ganancias, las razones mercado/libro se evalúan comúnmente a través de una muestra representativa, para obtener una idea del riesgo y rendimiento de la empresa en comparación con firmas similares.

## **Análisis completo de razones**

Generalmente los analistas desean tener una visión general del desempeño y la situación financiera de la empresa. Existen dos métodos utilizados para el análisis de razones financieras, en primer lugar, el resumen de todas las razones considera todos los aspectos de las actividades financieras de la empresa con la finalidad de aislar áreas clave de responsabilidad; y, en segundo lugar, el sistema de análisis DuPont el cual actúa como una técnica de investigación orientada a la identificación de áreas clave responsables de la condición financiera de la empresa.

## **Sistema de análisis DuPont**

El Sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Resume el estado de ganancias y pérdidas y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales y el rendimiento sobre el patrimonio.

## **Fórmula DuPont**

El sistema DuPont relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa, con la rotación de activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas. En la fórmula DuPont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre los activos totales (RSA).

$$\text{RSA} = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotacion de activos totales}$$

Al sustituir la formula

$$RSA = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Simplificando la formula

$$RSA = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}}$$

La fórmula DuPont permite a la empresa dividir su rendimiento en los componentes de utilidad sobre las ventas y eficiencia del uso de activos. Por lo general, una empresa con un bajo margen de utilidad neta tiene una alta rotación de activos totales, lo que produce un rendimiento sobre los activos totales razonablemente bueno. Con frecuencia se presenta la situación opuesta.

### **Fórmula DuPont Modificada**

La fórmula DuPont modificada es el segundo paso del sistema DuPont. Esta fórmula relaciona el rendimiento sobre los activos totales de la empresa (RSA) con su rendimiento sobre el patrimonio (RSP). Este último se calcula al multiplicar el rendimiento sobre los activos totales (RSA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF), que es la razón entre los activos totales de la empresa y su capital en acciones comunes.

$$RSP = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Total activos}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

$$RSP = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

El uso del multiplicador de apalancamiento financiero (MAF) para convertir el RSA en RSP refleja el efecto del apalancamiento financiero en el rendimiento que obtienen los propietarios.

La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas con el margen de utilidad neta, un componente de eficiencia del uso de activos con la rotación de activos totales y un componente de uso de apalancamiento financiero con el multiplicador de apalancamiento financiero. Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total para los dueños en estas importantes dimensiones.

### **3. Análisis del flujo de efectivo de la empresa**

El efectivo es la parte vital de la empresa, es el componente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es indispensable en el proceso de valuación.

El Análisis del flujo de efectivo de la empresa agrupa el efectivo con los valores negociables cuando evalúa la liquidez de la compañía, porque tanto el efectivo como los valores negociables representan una reserva de liquidez. Esa reserva se incrementa con los flujos de entrada y disminuye con los flujos de salida.

Los flujos de efectivo de la empresa se dividen en flujos operativos, flujos de inversión y flujos de financiamiento. Los flujos operativos son las entradas y salidas de efectivo relacionadas directamente con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa. Los flujos de inversión son los flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos, y con inversiones patrimoniales en otras

empresas. Como es evidente, las transacciones de compra producen salidas de efectivo, en tanto que las transacciones de venta generan entradas de efectivo. Los flujos de financiamiento resultan de las transacciones de financiamiento con deuda y capital. Contraer deuda a corto o a largo plazos generaría una entrada de efectivo, en tanto que el reembolso de deuda produciría una salida de efectivo. De manera similar, la venta de acciones de la compañía produciría un ingreso de efectivo, y el pago de los dividendos en efectivo o la readquisición de las acciones generarían una salida de efectivo.

#### **4. Planeación financiera**

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen.

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

- **Los planes financieros a largo plazo o estratégicos** establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de dos a diez años. Los planes estratégicos a cinco años son comunes

y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral que, junto con los planes de producción y marketing, conducen a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo incluyen los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos la conclusión de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de presupuestos anuales.

- **Los planes financieros a corto plazo u operativos** especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de uno a dos años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

La planeación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de este último, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (elaboración) e incluyen el cálculo de las materias primas requeridas. Con los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados pro forma y el presupuesto de caja de

la compañía. Con estas entradas básicas, la empresa finalmente puede desarrollar el balance general pro forma.

Generalmente las metas de las empresas son a corto plazo (un año), a mediano plazo (dos a cinco años), o a largo plazo (seis o más años). Las metas a corto y a mediano plazos brindan apoyo a las metas de largo plazo.

Las metas financieras deben definirse de forma cuidadosa y realista. Cada meta debe definirse con claridad, tener un carácter prioritario, así como considerar una fecha de cumplimiento y un costo estimado.

El proceso de planeación financiera a corto plazo consiste en el desarrollo del presupuesto de caja, el estado de resultados pro forma y el balance general pro forma.

## **5. El valor del tiempo en las finanzas**

El valor del dinero en el tiempo se refiere al hecho de que es mejor recibir dinero ahora que después. El dinero que se tiene ahora se puede invertir para obtener un rendimiento positivo, generando más dinero para mañana. Por esta razón, una unidad monetaria ahora es más valioso que una en el futuro.

En las empresas, los administradores enfrentan constantemente situaciones donde las acciones que hoy requieren salidas de efectivo generarán entradas de efectivo posteriormente. Como el efectivo que se obtendrá en el futuro es menos valioso que el efectivo que la empresa gasta por adelantado, los administradores necesitan un conjunto de herramientas que les ayuden a comparar las entradas y salidas de efectivo que ocurren en diferentes momentos.

## **Valor Futuro y el Valor Presente**

Los administradores necesitan un modo de comparar el efectivo de hoy con el efectivo del futuro. Para ello, se usa una línea de tiempo para representar los flujos de efectivo relacionados con una inversión determinada. Es una línea horizontal en la que el tiempo cero aparece en el extremo izquierdo, y los periodos futuros se marcan de izquierda a derecha.

Para tomar la decisión de inversión correcta, los administradores necesitan comparar los flujos de efectivo representados en el mismo momento en el tiempo. Por lo general, ese momento se encuentra al final o al inicio de la vida de la inversión. La técnica del valor futuro utiliza la capitalización para calcular el valor futuro de cada flujo de efectivo al final de la vida de la inversión, y después suma estos valores para calcular el valor futuro de la inversión.

Por otro lado, la técnica del valor presente usa el descuento para calcular el valor presente de cada flujo de efectivo en el tiempo cero, y después suma estos valores para calcular el valor que tiene hoy la inversión. En la práctica, cuando se toman decisiones de inversión, los administradores, por lo general, adoptan el enfoque del valor presente.

El valor del dinero en el tiempo es una herramienta importante que los gerentes financieros y otros participantes del mercado usan para evaluar los efectos de acciones propuestas. Como las empresas tienen vidas largas y algunas decisiones afectan sus flujos de efectivo a largo plazo, es vital la aplicación eficaz de las técnicas para conocer el valor del dinero en el tiempo.

Dichas técnicas permiten a los gerentes financieros evaluar los flujos de efectivo que ocurren en diferentes momentos, así como combinarlos, compararlos, evaluarlos y relacionarlos con la meta general de la empresa de maximizar el precio de las acciones.

## **6. Riesgo y el Rendimiento**

En las decisiones más importantes de una empresa se toman en cuenta dos factores clave: el riesgo y el rendimiento. Cada decisión financiera implica ciertas características de riesgo y rendimiento, y la evaluación adecuada de tales características puede aumentar o disminuir el precio de las acciones de una compañía. Los analistas usan diferentes métodos para evaluar el riesgo, dependiendo de si están analizando solo un activo específico o un conjunto de activos.

El riesgo es una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión. Las inversiones cuyos rendimientos son más inciertos se consideran generalmente más riesgosas. Más formalmente, los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico.

Por otro lado, si evaluamos el riesgo según el grado de variación del rendimiento, debemos estar seguros de que sabemos lo que es el rendimiento y cómo medirlo. La tasa de rendimiento total es la ganancia o pérdida total que experimenta una inversión en un periodo específico. Matemáticamente, el rendimiento total de una inversión es la suma de todas las distribuciones de efectivo más el cambio en el valor de la inversión, dividida entre el valor de la inversión al inicio del periodo.

## **Decisiones financieras a largo plazo**

### **1. Apalancamiento**

El apalancamiento se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas. Los costos fijos son costos que no aumentan ni disminuyen con los cambios en las ventas de la compañía. De este modo, las empresas tienen que pagar estos costos fijos independientemente de que las condiciones de la empresa sean buenas o malas. Estos costos fijos pueden ser operativos, como los derivados de la compra y la operación de la planta y el equipo, o financieros, como los costos fijos derivados de los pagos de deuda.

Por lo general, la cantidad de apalancamiento, activos o fondos de costo fijo, que utiliza una empresa afecta directamente su riesgo, el rendimiento y el valor de sus acciones. Por lo general, un mayor apalancamiento aumenta el riesgo y el rendimiento, en tanto que un menor apalancamiento los reduce. Es decir, una empresa con más apalancamiento gana mayores rendimientos, en promedio, que aquellas que tienen menos apalancamiento; pero los rendimientos de la empresa con mayor apalancamiento también son más volátiles.

Muchos de los riesgos empresariales están fuera del control de los administradores, a diferencia de los riesgos asociados con el apalancamiento. Los administradores pueden limitar el efecto del apalancamiento adoptando estrategias que dependen en mayor medida de los costos variables que de los fijos.

De la misma manera, los administradores pueden influir en el apalancamiento con sus decisiones acerca de cómo recaudar dinero para operar la compañía. El monto del apalancamiento en la estructura de capital de la empresa la mezcla de deuda a largo

plazo y capital patrimonial puede variar significativamente su valor al modificar el rendimiento y el riesgo.

Cuanto mayor es el monto de la deuda que emite una compañía, mayores son los costos del reembolso, y esos costos se deben pagar independientemente de cómo se vendan los productos de la empresa. Debido al efecto tan fuerte que tiene el apalancamiento sobre la compañía, el gerente financiero debe saber cómo medirlo y evaluarlo, en particular cuando toma decisiones de estructura de capital.

El apalancamiento operativo se relaciona con el nivel de costos operativos fijos; el apalancamiento financiero se centra en los costos financieros fijos, sobre todo en los intereses de la deuda y los dividendos de las acciones preferentes.

- El **apalancamiento operativo** se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) o utilidades operativas. Cuando los costos de operación como los costos de bienes vendidos y gastos operativos son fijos en buena medida, pequeños cambios en los ingresos traerán consigo cambios mucho mayores en las utilidades antes de intereses e impuestos.

- El **apalancamiento financiero** tiene que ver con la relación entre las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa (UAI) y sus ganancias por acción común (GPA).

Desde luego, los impuestos son variables, ya que aumentan y disminuyen con las utilidades de la empresa, pero los gastos por intereses y dividendos preferentes normalmente son fijos. Cuando estos rubros fijos son grandes es decir, cuando la empresa tiene mucho apalancamiento financiero, cambios pequeños en las utilidades

antes de intereses e impuestos de la empresa producen grandes cambios en las ganancias por acción común.

- **El apalancamiento total** es el efecto combinado del apalancamiento operativo y el financiero. Se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus ganancias por acción común.

### **El análisis del punto de equilibrio**

Las empresas usan el análisis del punto de equilibrio, conocido también como análisis de costo, volumen y utilidad, para determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos y para evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas. El punto de equilibrio operativo de la empresa es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos. En ese punto, las utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) son iguales a cero (0).

El primer paso para calcular el punto de equilibrio operativo consiste en clasificar el costo de los bienes vendidos y los gastos operativos en costos operativos fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que la empresa debe pagar en un periodo determinado independientemente del volumen de ventas durante ese periodo. Estos costos generalmente son basados en contratos; como los costos fijos no varían con las ventas, usualmente los medimos en relación con el tiempo. Por ejemplo, el arrendamiento es un costo fijo que suele medirse como una cantidad mensual. Por otro lado, los costos variables cambian de manera directa con el volumen de ventas. Normalmente medimos los costos variables en unidad monetaria por unidad vendida.

## **2. La estructura de capital de la empres**

La estructura de capital es una de las áreas más complejas en la toma de decisiones financieras debido a su interrelación con otras variables de decisión financiera. Las malas decisiones en relación con la estructura de capital generan un costo de capital alto, lo que reduce el Valor Presente Neto de los proyectos y ocasiona que un mayor número de ellos resulte inaceptable. Las decisiones eficaces en relación con la estructura de capital reducen el costo de capital, lo que genera Valor Presente Neto más altos y un mayor número de proyectos aceptables, aumentando así el valor de la empresa.

La estructura de capital de la empresa determina su apalancamiento financiero. Debido al pago de intereses fijos, cuanto más grande sea la proporción de deuda que una firma utilice en relación con su capital patrimonial, mayor será su apalancamiento financiero. El grado de apalancamiento operativo y la composición de la estructura de capital de la empresa afectan el valor de esta de manera evidente. Por lo tanto, el gerente financiero debe considerar con mucho cuidado los tipos de costos operativos y financieros en que incurre la empresa, reconociendo que mayores costos fijos conllevan mayor riesgo. Por consiguiente, las decisiones importantes respecto de la estructura de los costos operativos y la estructura de capital deben centrarse en el efecto que producen en el valor de la empresa. Solo se deberían implementar las decisiones de apalancamiento y estructura de capital que estén acordes con la meta de la empresa de maximizar el precio de sus acciones.

## **3. Política de pagos**

La política de pagos se refiere a los flujos de efectivo que una empresa distribuye entre sus accionistas. Una acción común da a su propietario el derecho a recibir todos

los dividendos futuros. El valor presente de todos esos dividendos futuros, que se esperan a lo largo de la vida infinita de una empresa, determina el valor de las acciones de esta.

Los pagos corporativos no solo representan los flujos de efectivo para los accionistas, sino que también contienen información útil sobre el desempeño actual y futuro de la empresa. Dicha información afecta la percepción de los accionistas sobre el riesgo de la compañía. Una empresa también puede pagar dividendos en acciones, realizar fraccionamientos de acciones o recomprarlas. Todas estas medidas relacionadas con los dividendos pueden afectar el riesgo, los rendimientos y el valor de la empresa como resultado de sus flujos de efectivo y el contenido informacional. Aunque la teoría de relevancia de dividendos todavía está en evolución, el comportamiento de la mayoría de las empresas y los accionistas sugiere que la política de dividendos afecta el precio de las acciones. De este modo, los gerentes financieros tratan de desarrollar e implementar políticas de dividendos que sean cónsonas con el objetivo de la compañía de maximizar el precio de las acciones.

## **Decisiones financieras a corto plazo**

### **1. Administración del capital de trabajo**

La administración del capital de trabajo se centra en la administración de flujos de efectivo de corto plazo, evaluando su momento oportuno, riesgo y efecto sobre el valor de la empresa.

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo no puede cuestionarse, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de la administración del capital de trabajo

o administración financiera a corto plazo es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa; como el inventario, las cuentas por cobrar, los valores negociables y el efectivo; así como los pasivos corrientes como los documentos por pagar, las deudas acumuladas y las cuentas por pagar; para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía.

Las empresas pueden reducir los costos financieros o aumentar los fondos disponibles para su expansión al disminuir el monto de los fondos comprometidos en el capital de trabajo. Por lo tanto, se puede decir que la administración del capital de trabajo es una de las actividades financieras más importantes de los gerentes y que más tiempo consumen.

## **2. Administración Activos corrientes**

Para una empresa es importante mantener un nivel razonable de capital de trabajo neto. Para lograrlo, debe equilibrar los niveles de utilidades y riesgo. En este sentido, altos niveles de utilidades y riesgo están asociados con bajos niveles de activos corrientes y altos niveles de pasivos corrientes; niveles bajos de utilidad y riesgo están asociados con altos niveles de activos corrientes y bajos niveles de pasivos corrientes. Una estrategia que logra un equilibrio razonable entre las utilidades y el riesgo contribuye positivamente al valor de la empresa.

Asimismo, la empresa debe administrar su ciclo de conversión del efectivo por medio de la rotación rápida del inventario, el cobro rápido de las cuentas por cobrar, el control de la flotación postal, de procesamiento y de compensación, y el pago lento de las cuentas por pagar. Estas estrategias permiten a la compañía administrar con eficacia sus cuentas corrientes y disminuir al mínimo el monto de los recursos invertidos en activos operativos.

El gerente financiero administra el inventario, las cuentas por cobrar y los ingresos de efectivo para disminuir al mínimo la inversión en el ciclo operativo de la empresa, reduciendo así el monto de los recursos necesarios para sostener su negocio. El empleo de estas estrategias y la administración tanto de las cuentas por pagar como de los desembolsos de efectivo, para acortar el ciclo de conversión del efectivo, disminuyen al mínimo los pasivos negociados que se requieren para apoyar las necesidades de recursos de la empresa. La administración activa del capital de trabajo neto y de los activos corrientes contribuye de manera positiva a la meta de la compañía de incrementar al máximo el precio de las acciones.

### **3. Administración pasivos corrientes**

Los pasivos corrientes representan una fuente de financiamiento importante y generalmente poco costosa para la empresa. El nivel de financiamiento a corto plazo o pasivos corrientes que emplea una empresa afecta su rentabilidad y riesgo. Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas son pasivos directos que deben administrarse con mucho cuidado porque representan financiamiento gratuito. Los documentos por pagar, los cuales representan financiamiento negociado a corto plazo, se deben obtener al costo más bajo en las mejores condiciones posibles. Las empresas grandes pueden obtener financiamiento de corto plazo sin garantía a través de la venta de papel comercial. Tratándose de garantías, la empresa puede obtener préstamos de los bancos o compañías financieras comerciales, usando como colateral las cuentas por cobrar o el inventario. El gerente financiero debe seleccionar la cantidad y la forma correctas de pasivos corrientes de financiamiento para obtener fondos al costo más bajo con el menor riesgo. Esta estrategia debería contribuir positivamente a la meta de la compañía de incrementar al máximo el precio de las acciones.

## **La administración estratégica**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización, Al respecto Francés (2006) indica:

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).  
(p.23)

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; la esencia de la administración estratégica consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva.

### **Etapas de la administración estratégica**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- **La formulación** de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los administradores son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

- **La implementación** de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

- **La evaluación** de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño
3. Realizar acciones correctivas.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional (o de las unidades estratégicas de negocios) y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo.

La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica. En este sentido, la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa. Fred (2008) en palabras de Peter Drucker afirma que:

(...) hacerse la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad, que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados clave. (p.7)

### **El modelo de la administración estratégica**

Una manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo el cual representa un tipo de proceso. Este modelo representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Por esta razón, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo a finales del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

En la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divide tan claramente ni que se realiza con tanta precisión como sugiere el modelo de la administración estratégica. Los estrategas no llevan a cabo el proceso al pie de la letra. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. Muchas organizaciones realizan reuniones periódicas para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa.

A lo largo de todo el proceso de administración estratégica son esenciales la buena comunicación y la retroalimentación. El proceso de aplicación de la administración estratégica es generalmente más formal en organizaciones más grandes y bien establecidas.

En general, en todo tipo y tamaño de organizaciones un grado mayor de formalidad al aplicar el proceso de la administración estratégica se asocia positivamente con el costo, la extensión, la precisión y el éxito de la planeación. Al respecto Fred (2008) indica:

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. (p.16)

En este sentido, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos.

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria. Las empresas de alto desempeño siempre parecen tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y a largo plazos. Por otro lado, las empresas que muestran un desempeño muy deficiente a menudo se enfrascan en actividades cuyas perspectivas son limitadas y que no reflejan un buen pronóstico de las condiciones futuras. Los estrategas de las organizaciones con bajo desempeño con frecuencia se preocupan por resolver problemas internos y cumplir con los plazos que les impone el papeleo. Suelen subestimar las fortalezas de sus competidores y sobrestimar las propias. A menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que están fuera de su control, como la debilidad de la economía, los cambios tecnológicos y la competencia del extranjero.

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos cuando necesiten su ayuda.

Además de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo impone orden y disciplina en las empresas que, de otra manera, estarían a la deriva. Esto es el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la actual estrategia empresarial o apuntar a la necesidad de realizar acciones correctivas.

El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza. Greenlay citado en Fred (2008, p.18) afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.

2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
10. Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento proactivo.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.

14. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa

### **Formulación de la estrategia: La visión y la misión del negocio**

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser que son únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en el desarrollo de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión de una empresa pueden representar una ventaja competitiva, o bien, una desventaja para ella. Una organización alcanza un mayor sentido de su propósito cuando los gerentes, administradores y empleados desarrollan y comunican una visión y misión claras del negocio.

Las empresas que obtienen mayores beneficios son aquellas que desarrollan y revisan constantemente su visión y misión, que las tratan como documentos vivos y las consideran parte integral de la cultura de la empresa.

Elaborar la visión se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una misión. Una visión clara provee las bases para desarrollar una amplia declaración de la misión.

Una visión debe responder a una pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? La cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

La misión, por su parte debe ser una manifestación perdurable del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todas las estrategias ¿cuál es nuestro negocio? Un desarrollo claro de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.

Redactar la declaración de la misión obliga a los gerentes a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. El desarrollo de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

Una clara misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. La declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito. Fred (2008) comenta:

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. (p.60)

El desarrollo de la misión puede variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los académicos de la administración estratégica consideran que, para que el desarrollo de una misión eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?

4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

### **Auditoría externa de administración estratégica**

Una auditoría externa se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa. Una auditoría externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas.

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. De este modo, las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los

factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas

Para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

### **Fuerzas externas clave**

Las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías las fuerzas económicas; las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; las fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas.

#### **1. Fuerzas económicas**

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. A continuación se presenta un ejemplo de algunas variables económicas que pudieran representar oportunidades y amenazas para las organizaciones:

- El cambio de un país a una economía de servicios
- Disponibilidad de crédito
- Nivel de ingreso disponible
- Tendencia de las personas a gastar
- Tasas de interés
- Tasas de inflación
- Tasas del mercado de dinero
- Déficit del presupuesto gubernamental federal

- Tendencia del producto interno bruto
- Patrones de consumos
- Tendencias del desempleo
- Niveles de productividad del trabajador
- Valor del dólar en los mercados mundiales
- Tendencias de la bolsa de valores
- Condiciones económicas de otros países
- Factores de importación/exportación
- Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios
- Diferencias de ingresos por región y grupos de consumidores
- Fluctuaciones de precios
- Exportación de mano de obra y capital
- Políticas monetarias
- Políticas fiscales
- Tasas de impuestos
- Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
- Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
- Políticas de las coaliciones de los países menos desarrollados

## **2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen las personas. Cada nueva tendencia genera un tipo

distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes. A continuación se presenta un ejemplo de algunas fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

- Tasas de natalidad
- Número de grupos de interés especial
- Número de matrimonios
- Número de divorcios
- Número de nacimientos
- Número de defunciones
- Índices de inmigración y emigración
- Programas de seguridad social
- Esperanza de vida
- Ingreso per cápita
- Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio
- Actitud hacia la actividad comercial
- Estilos de vida
- Congestionamientos de tránsito
- Ambiente en las ciudades
- Promedio de ingreso disponible
- Confianza en el gobierno
- Actitud hacia el gobierno
- Actitud hacia el trabajo
- Hábitos de compra
- Cuestiones éticas
- Actitud hacia el ahorro
- Roles de género
- Actitud hacia la inversión

- Igualdad racial
- Uso del control de la natalidad
- Nivel promedio de educación
- Regulación por parte del gobierno
- Actitud hacia el retiro
- Actitud hacia el tiempo libre
- Actitud hacia la calidad de los productos
- Actitud hacia el servicio al cliente
- Control de la contaminación
- Actitud hacia los extranjeros
- Conservación de la energía
- Programas sociales
- Número de iglesias
- Número de miembros de las iglesias
- Responsabilidad social
- Actitud hacia las carreras profesionales
- Cambios demográficos por raza, edad, sexo y nivel de riqueza
- Actitud hacia la autoridad
- Cambios demográficos por ciudad, municipio, estado, región y país
- Valor que se le da al tiempo libre
- Cambios regionales en gustos y preferencias
- Número de mujeres y minorías trabajadoras
- Número de graduados de bachillerato y universidad por área geográfica
- Reciclaje
- Manejo de los desperdicios
- Contaminación del aire
- Contaminación del agua
- Agotamiento del ozono

- Especies en vías de extinción

### **3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Los cambios en las leyes y tasas de impuestos afectan significativamente a las empresas. Las decisiones políticas tienen grandes implicaciones para las empresas en muchas industrias. La creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas. A continuación se presenta un ejemplo de algunas fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

- Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales
- Cambios en las leyes fiscales
- Aranceles especiales
- Comités de acción política
- Índices de participación de los votantes
- Cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno
- Número de patentes
- Cambios en la legislación de patentes
- Leyes de protección ambiental
- Nivel de gastos de defensa
- Legislación sobre el empleo igualitario
- Nivel de subvenciones gubernamentales
- Legislación antimonopólica
- Relaciones entre países

- Regulaciones en torno a importaciones y exportaciones
- Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria
- Condiciones políticas en otros países
- Leyes locales, estatales y federales especiales
- Actividades de cabildeo
- Tamaño de los presupuestos gubernamentales
- Mercados mundiales del petróleo, de divisas y de mano de obra
- Ubicación y severidad de las actividades terroristas
- Elecciones locales, estatales y nacionales

#### **4. Fuerzas tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto decisivo en las organizaciones.

Los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. La necesidad de desarrollar, mantener y actualizar las bases de datos de la empresa; la adquisición de sistemas de

procesamiento de datos, los sistemas de apoyo de las decisiones y la adquisición de software y hardware, son cada vez más requeridas por las empresas.

Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. Ninguna empresa o industria actualmente está aislada de los desarrollos tecnológicos que surgen cada día. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave son la parte más importante de la auditoría de administración estratégica externa

## **5 Fuerzas competitivas**

Una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.

Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, por razones competitivas, la mayoría de las empresas, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus empresas. Además, las compañías privadas no publican ninguna información financiera o de marketing. Sin embargo, muchas empresas utilizan Internet para conseguir buena parte de su información acerca de los competidores.

Las empresas necesitan de un programa de inteligencia competitiva eficaz. Las tres misiones básicas de un programa de inteligencia competitiva son:

1. ofrecer una comprensión general de una industria y sus competidores.

2. identificar las áreas en las que los competidores son vulnerables y evaluar el efecto que las acciones estratégicas pudieran tener sobre los competidores.
3. identificar los posibles movimientos de un competidor que pudieran poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado.

### **Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Michael Porter, sostiene que las fuerzas de la industria o sector determinan, antes que otro factor, el desempeño de la organización. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, se enfoca en analizar fuerzas externas y variables de la industria como sustento para lograr y conservar la ventaja competitiva. Según los partidarios del enfoque organización industrial, la ventaja competitiva se determina en primera instancia por el posicionamiento competitivo dentro de una industria o sector.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.

## **La Auditoría interna de la administración estratégica**

La Auditoría interna consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial.

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas.

### **Fuerzas internas clave**

Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna en el proceso de administración estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant citado en Fred (2008) llegó a la conclusión de que la auditoría interna es más importante, al afirmar lo siguiente:

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de esos clientes está en continuo cambio y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan de manera constante; una orientación enfocada al exterior no constituye cimientos seguros para formular estrategias a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo, los propios recursos y capacidades de la compañía son una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por consiguiente, una definición de un negocio en términos de lo que es capaz de hacer, ofrece una base más duradera para la estrategia que una definición basada en las necesidades que la empresa trata de satisfacer. (p.123)

El proceso de realizar una auditoría interna brinda oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se

desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. Cuando los gerentes analizan de manera conjunta los puntos relacionados con las fortalezas y debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales. En las organizaciones en las que no se emplea la administración estratégica, la interacción entre los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser escasa. Así que realizar una auditoría interna es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización.

Llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa.

Las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios son la Administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial.

### **1. Administración**

Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

### **2. Marketing**

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete funciones de marketing básicas: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación

de mercados y análisis de oportunidades. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

### **3. Finanzas y contabilidad**

La condición financiera se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

### **4. Producción y operaciones**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. La administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

### **5. Investigación y desarrollo**

La distribución de los costos entre las actividades de Investigación y desarrollo varía entre empresas e industrias, pero los costos totales de esta área generalmente no

exceden los que implica echar a andar las actividades de fabricación y marketing. Comúnmente se emplean cuatro enfoques para determinar las asignaciones presupuestales de Investigación y desarrollo: financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible, utilizar el método de porcentaje de ventas, presupuestar aproximadamente la misma cantidad que la competencia invierte en Investigación y desarrollo y decidir cuántos nuevos productos exitosos se requieren y trabajar hacia atrás para estimar la inversión requerida en Investigación y desarrollo.

## **6. Sistemas de información Gerencial**

La información une todas las funciones de la empresa y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar una auditoría interna

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes. La base de un sistema de información es una base de datos que contenga los datos y registros que sean importantes para los administradores.

### **Objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr

objetivos a largo plazo. De modo que para definir estrategias es necesario establecer antes los objetivos a largo plazo de la empresa.

Los objetivos deben ser cuantitativos, medible, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y oportunos entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos.

Los objetivos a largo plazo son una importante medida del desempeño gerencial ya que sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras, además, ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización, sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones oportunas, minimiza los posibles conflictos que pudieran surgir durante su implementación, exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro, constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización, señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

### **El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**

El cuadro de mando integral (balanced scorecard) es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a

objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio. En este sentido los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración; y los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. Al respecto Fred (2008) indica:

...el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una técnica de evaluación y control de estrategias. El Balanced Scorecard debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa. (p.170)

De este modo, el objetivo principal del cuadro de mando integral es “equilibrar” los objetivos de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de las operaciones.

El concepto del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es coherente con las nociones de mejora continua en la administración (MCA) y de administración de calidad total (ACT).

Para una empresa, el Balanced Scorecard es simplemente el listado de todos los objetivos clave por los que se debe trabajar, junto con una dimensión de tiempo asociada que especifique el momento en que debe lograrse cada objetivo; también indica el responsable principal o la persona, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo.

## **Administración estratégica en pequeñas y medianas empresas**

La administración estratégica es esencial para el éxito de las empresas, indistintamente si son grandes o pequeñas. Desde el momento de su fundación, todas las organizaciones tienen una estrategia, incluso si ésta sólo surge como resultado de las operaciones cotidianas. Aun si se lleva a cabo de manera informal o por un solo dueño o empresario, el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. De este modo, las empresas pequeñas que utilizan la administración estratégica superan en desempeño a aquellas que no lo hacen.

### **La Empresa**

Entendemos por empresa aquella organización que participa en los mercados mediante intercambios, que disfruta de cierta autonomía y que tiene capacidad para diseñar estrategias en función de sus objetivos. Los resultados obtenidos por la empresa dependen de un sinnúmero de elementos, como el comportamiento de la demanda, la reacción de los competidores o sus interrelaciones con otras empresas, entre otros. Al respecto Segarra (2008) cometa:

La empresa es el resultado acumulativo de sus capacidades, decisiones e interdependencias con otras empresas, ya sean competidoras, proveedoras o clientes. Además, se destaca su dimensión sistémica, es decir, la que se deriva del hecho de que no es sino un agente de un todo más amplio formado por otros agentes que interactúan, compiten y a veces cooperan en el marco definido por el mercado. (p. 6)

En este sentido, la empresa interpreta su realidad actual como el resultado de un proceso acumulativo que parte de la creación inicial y se proyecta en el tiempo en función de la dinámica interna y de las interdependencias con los agentes externos. La

empresa es un agente que tiene cierta capacidad para adaptarse a su entorno y está dotada de una racionalidad limitada, con información imperfecta que actúa fundamentalmente en función de sus propios intereses.

## **Tipos de Empresas**

A continuación los diferentes tipos de empresa según una clasificación que incluye diversos criterios:

### **- Según el Sector de Actividad:**

-Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

-Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. El Banco Central de Venezuela clasifica este sector en los siguientes subsectores:

- Alimentos, bebidas y tabaco;
- Productos textiles;
- Prendas de vestir, adobo y teñido pieles;
- Curtido y adobo de cueros, talabartería y calzado;
- Madera y productos, corcho y materiales trenzables;
- Papel y productos de papel;
- Edición e impresión y reproducción de grabaciones;
- Sustancias y productos químicos;
- Productos de caucho y plástico;

- Productos minerales no metálicos;
- Metales comunes;
- Productos de metal (sector metalúrgico);
- Maquinaria y equipo;
- Maquinaria y aparatos eléctricos;
- Vehículos automotores, remolques y semirremolques;
- Muebles,
- Industria manufacturera sin clasificación.

-Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

**-Según el Tamaño:** Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

-Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, tienen gran número de trabajadores y sindicatos, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. En Venezuela se considera grandes empresas a aquéllas que tengan una nómina promedio anual mayor a cien trabajadores y con una facturación anual mayor de doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT).

-Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. En Venezuela, la Ley Para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008) considera Mediana Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT).

-Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. En Venezuela, la Ley Para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008) considera Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT).

-Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. En Venezuela se considera microempresa a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cinco trabajadores y con una facturación anual de hasta mil Unidades Tributarias (1.000 UT).

Todo esto se evidencia en la Tabla N° 1, en la cual se observa la clasificación de las empresas según su tamaño en Venezuela.

Tabla N° 1

<b>Clasificación de las empresas según el tamaño en Venezuela</b>		
<b>Tipo de empresa</b>	<b>Promedio anual de trabajadores</b>	<b>Ventas anuales en Unidades Tributarias</b>
Microempresa	0-04	hasta 1.000
Pequeña Industria	05-50	1.000-100.000
Mediana Industria	51-100	100.001-250.000
Grandes Empresas	desde 101	desde 250.001

Fuente: Formica (2015)

### **Las Pequeñas y Medianas Empresas.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector de especial importancia en prácticamente todos los países, aunque esta varía con el grado de desarrollo, por su contribución al producto, su aporte a la generación de empleo y a una mayor igualdad en la distribución de ingresos, conjuntamente por su papel en el incremento de la competencia en los mercados. Más recientemente, las Pymes contribuyen también a la innovación, la transferencia de tecnología y directa o indirectamente a las exportaciones.

Sin embargo estas empresas sufren desventajas respecto las empresas grandes en cuanto a acceso a mercados, créditos, tecnologías y otras dimensiones importantes para su funcionamiento. La evidencia internacional de países desarrollados muestra que las políticas de fomento a las Pymes, para ser exitosas, requieren de un sólido apoyo institucional, legislativo y en especial un apoyo político de alto nivel. A nivel de instrumentos los gobiernos usan, generalmente, una amplia batería de políticas e instrumentos financieros, tributarios, de capacitación y otros.

## **El Sector Metalúrgico en Venezuela**

Las empresas metalúrgicas, están cuantificadas en 1.200 establecimientos industriales, que en una proporción de 80 por ciento son categorizadas como Pymes (960 empresas), y que en conjunto generan una fuerza productiva directa cuantificada en 75.000 puestos de trabajo, según comenta la Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela –AIMM (2009).

### **La Cadena de Valor del Sector Metalúrgico en Venezuela**

#### **1. Los Minerales**

La actividad del sector metalúrgico comienza, como cualquier otra actividad industrial, con la necesidad de obtener las materias primas necesarias para comenzar a fabricar el que será su producto final. En el caso del sector metalúrgico las materias primas utilizadas las materias de origen metálico, como son los metales y la chatarra.

Las empresas extractivas, las empresas básicas son las encargadas en Venezuela de realizar el proceso extractivo de los metales, que pueden ser férricos o no férricos. La diferencia entre ellos está en el contenido en hierro de cada uno de ellos.

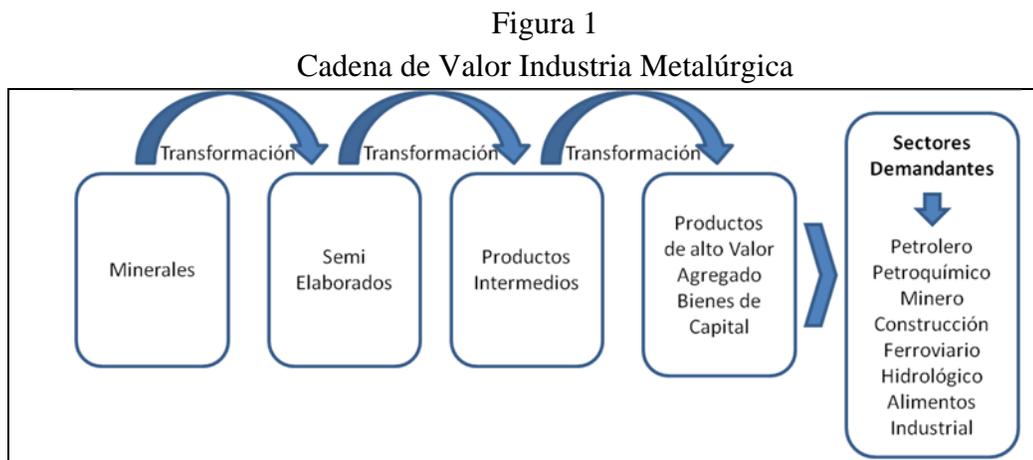
#### **2. Los semi elaborados**

Una vez obtenidas las materias primas se lleva a cabo el tratamiento de las mismas. Dependiendo de la actividad y el uso que se le vaya a dar al metal, éste necesitará ser tratado de una forma u otra con el fin de conseguir las características deseadas. Así, dentro de los posibles tratamientos que se les puede dar a los metales tenemos, las ferroaleaciones, la separación de metales o los acabados de superficies. Este proceso

también es llevado a cabo por las empresas básicas encargadas de proporcionar semi elaborados a todos los sectores de la cadena de valor del metal.

### 3. Productos intermedios y de alto valor agregado.

En este eslabón de la cadena se alcanza el punto más visible de la actividad del sector metalúrgico, el de la fabricación de los productos. La magnitud que alcanza este eslabón es muy amplia, y puede representar dos o más niveles en la cadena de valor de la industria metalúrgica. En él se incluyen multitud de empresas fabricantes de muchos y muy variados productos metálicos. En la figura 1 se representa la cadena de valor de la industria metalúrgica.



Fuente: Formica (2015)

### Bases Legales

Las bases legales representan el fundamento formal que soporta la investigación y bajo la cual se sujeta a derecho el tema en estudio, estableciendo los lineamientos reglamentarios que marcan los límites de la legalidad dispuesta para ello. Al respecto Pallela y Martins. (2004, p.55) “La fundación legal o bases legales se refiere a las

normativas jurídicas que sustentan el estudio. Desde la carta magna, Leyes Orgánicas, Decretos entre otros”

De esta forma, es necesario señalar que el sistema empresarial enmarcado en las Pymes se fundamentan legalmente en los distintos cuerpos formales venezolanos que a continuación, y para efectos de esta investigación, se señala: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Código de Comercio, la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y Ley para la Promoción y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social en el respectivo orden de aplicación y supletoriedad.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) se establecen las consideraciones básicas referidas a los derechos económicos. En este sentido, en el Título III referido a los derechos Humanos y Garantías, y los Deberes; en el Capítulo VII se establecen los derechos económicos, dentro del cual el Artículo N° 112 establece que:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia [...] El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

En este sentido, se establece la libertad de creación y operación de empresas o industrias en Venezuela bajo las condiciones legales establecidas por el ejecutivo con el fin de impulsar el desarrollo integral del país.

Más adelante, en el Título VI, Capítulo I alusivo el Régimen Socioeconómico y de la Función del Estado en la Economía, El Artículo N° 299:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

En este sentido, se establece en primer lugar, que la productividad es uno de los fundamentos del régimen socioeconómico de Venezuela, a fin de asegurar el desarrollo humano integral y la dignidad provechosa del colectivo. En segundo lugar, establece la promoción del desarrollo de la economía y la productividad, con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país.

Más adelante, el Artículo N° 308 indica:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

De este modo, se establece la protección de la pequeña y mediana industria, la empresa familiar y la microempresa con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular.

### **El Código de Comercio**

El Código de Comercio (1955), representa la base en el cual se sustenta cualquier empresa. Establece las obligaciones de los comerciantes y las operaciones mercantiles. Adicionalmente contempla los actos de comercio, las empresas de Fábricas, las empresas de manufacturas, las empresas para el aprovechamiento industrial, entre otros. En el Código de Comercio se establecen las disposiciones generales del Comercio, las obligaciones tales como: el registro del comercio, la firma, la contabilidad mercantil; los contratos mercantiles y todos los actos relacionados con las operaciones normales de las empresas.

### **La Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras**

Uno de las principales restricciones de las Pymes en Venezuela, es el acceso al financiamiento y las dificultades para mantener una liquidez apropiada. La Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras (2001), establece en su Capítulo III lo referido las operaciones de intermediación, en este sentido en el Artículo N° 24 contempla que el Estado determinará cada año el porcentaje mínimo de la cartera crediticia que los bancos universales, bancos comerciales y entidades de ahorro y préstamo destinarán al otorgamiento de microcréditos o colocaciones en aquellas instituciones establecidas o por establecerse, que tengan por objeto crear, estimular, promover y desarrollar el sistema microfinanciero y microempresarial del país, para atender la economía popular y alternativa. De este modo, se busca proteger a los sectores de microempresa. Igualmente, la Ley General de Bancos y Otras Instituciones

Financieras (2001) establece como objetivo principal de algunas entidades financieras, el fomento y financiamiento del desarrollo industrial, sobre todo de la pequeña y mediana industria.

### **Ley para la Promoción y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social**

La Ley para la Promoción y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008) contempla los dispositivos dirigidos a aumentar las oportunidades económicas y financieras para la pequeña y mediana industria, en este sentido, comprende un marco de incentivos para estas, en función de crear condiciones más productivas y competitivas, así como el apoyo en materia de financiamiento, asistencia técnica, adiestramiento, capacitación, administración, gerencia, desarrollo tecnológico e información, por medio de mecanismos idóneos, dinámicos y que se adapten a sus necesidades cambiantes. Contempla igualmente la referida Ley los deberes de los pequeños y medianos industriales en la preservación y aseguramiento del medio ambiente, en condiciones óptimas durante la realización de sus actividades productivas. Al Ejecutivo Nacional le impone la incorporación y desarrollo de programas intensivos de tecnologías limpias y socialmente apropiadas para reducir los impactos ambientales negativos de sus procesos y la contaminación.

De esta forma, a través de esta Ley, el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) es el instrumento de ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos del Ejecutivo Nacional, el cual se encuentra adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Industrias; y se concibe como un órgano tutelado, con la plena autonomía que le permita ofrecer asistencia técnica y financiera especializada permanente, así como la capacitación del recurso humano necesario para el desarrollo de la pequeña y mediana industria.

## **Otras Leyes**

-Ley de Licitaciones, referidos a los postulados del Decreto 4.998 del 17 de noviembre de 2006.

-Resolución Conjunta de los Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, para las Industrias Ligeras y Comercio, para las Industrias Básicas y Minería, para la Salud, para la Energía y Petróleo, para la Ciencia y Tecnología y para las Telecomunicaciones y la Informática publicada en Gaceta Oficial del 03 de marzo de 2008, bajo el número 38.882,

-Ley Orgánica de Ordenación de las Empresas que Desarrollan Actividades en el Sector Siderúrgico. Decreto 6.028 del 28 de Junio de 2011.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**  
**La Metodología**

El conocimiento que genera la investigación debe caracterizarse por ser verificable, objetivo, metódico, explicativo, predictivo y generalizable, capaz de reducir la incertidumbre, basado en la formalidad de la ciencia, siendo entendible para el lector. Al respecto Gómez (2006, P. 13) comenta: “el conocimiento para ser considerado científico debe estar ajustado al razonamiento lógico, debe ser factible de ser puesto a prueba, utilizando un método y poder incorporarse al cuerpo de conocimientos ya existente de manera coherente.” Por tanto, todas las explicaciones acerca de la realidad observable y apreciable, tienen una razón lógica de ser, que permite tomar decisiones para lograr los objetivos de la investigación.

De este modo, debe utilizarse un conjunto de procedimientos organizados y secuenciales, conocidos como metodología de la investigación científica y que Ortiz (2004, p.110) define como: “la disciplina que se ocupa de los principios y procedimientos, técnicas e instrumentos de conocimiento para descubrir la verdad y enseñarla”, de modo que establece los pasos y procedimientos que se han seguido en una indagación determinada, para designar modelos concretos de trabajo que se aplica en una disciplina o especialidad.

En este sentido, este trabajo enfoca su investigación en un diseño no experimental bajo la modalidad de proyecto factible de nivel descriptivo, sustentado en una investigación de campo con apoyo de una investigación documental.

## **Diseño de la Investigación**

La elección de un diseño e investigación responde a un plan estructurado de trabajo que tiene en cuenta los objetivos del estudio y está orientado a la obtención de datos que permitan abordar al problema planteado al inicio del estudio. Al respecto Arias (2006, p. 26) indica: “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.”

En este sentido, el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategias concebidas para responder a las preguntas de la investigación. El diseño muestra al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza del problema formulado en un contexto en particular.

El diseño de esta investigación fue de tipo no experimental, al respecto Días (2009) indica que:

Este es un tipo de investigación que se caracteriza por la imposibilidad de manipular las variables independientes. Aquí solo se observan los fenómenos tal como se producen naturalmente para después analizarlos [...] Todas las posibles deducciones que se realicen a partir de estas variables se realizan sin que haya existido influencia alguna del investigador sobre el objeto que se analiza. (p. 39)

De este modo, esta investigación se realizó bajo un modelo no experimental, donde la observación de los acontecimientos se creó de forma independiente y sin influir en ellos, de tal manera, que todas las variables del modelo se obtuvieron tal como sucedieron, para así poder recolectar la información necesaria de las personas involucradas y dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## **Tipo de Investigación**

En cuanto al nivel de la investigación, de conformidad con el objeto de estudio y con el alcance de la investigación propuesta en este trabajo, para el diseño estrategias financieras para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua y en función de las preguntas formuladas y los objetivos planteados, la misma se ubicó dentro de la modalidad de investigación denominado proyecto factible.

En relación a este tipo de investigación, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006, p. 7), afirma que el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración, y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Es así como el proyecto factible consiste en presentar una alternativa de solución viable para la problemática analizada. Los proyectos factibles deben ser elaborados respondiendo a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica.

Por esta razón, la investigación estuvo orientada a identificar los puntos críticos en la situación financiera de las pequeñas y medianas empresas del el sector metalúrgico a fin de elaborar una propuesta de plan estratégico que contribuya al crecimiento y expansión de las mismas.

Del mismo modo, el nivel de la investigación también estuvo enmarcado en un estudio descriptivo, en donde según el Manual de Trabajos de Grado de

Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006, p. 7), “se realiza el análisis sistemático del problema con el propósito de describirlo y explicar sus causas y efectos”

Es decir, a lo largo de la investigación se caracterizaron cada uno de los aspectos relacionados con de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua que puedan afectar, de alguna manera, las actividades de la empresa.

Así mismo, en función al objetivo fundamental de la presente investigación que permite el diseño estrategias financieras para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, se determinó realizar una investigación de campo, definida según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006) como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.  
(p. 18)

En este sentido, esta investigación consta de un proceso de exploración, recolección e interpretación de los datos obtenidos de la realidad, permitiendo el diagnóstico de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, para así identificar los factores esenciales que permitirán establecer las estrategias para su desarrollo.

Adicionalmente, es necesario destacar que la investigación de campo contó con el apoyo de una investigación documental, refiriendo al respecto el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006, p. 20): “se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. Esto debido a que fue necesario evaluar datos secundarios para el entendimiento desde el punto de vista conceptual de todo lo referente las pequeñas y medianas empresas, el sector metalúrgico y otras variables relacionadas con el tema tratado.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Se conoce como población el conjunto de elementos que se relaciona directamente con el objeto de estudio y que contengan una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Para Arias (2006, p. 81): la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” Con respecto a la población que tuvo lugar en esta investigación, se refiere a los gerentes o administradores de las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua; el cual según cifras suministradas por la Cámara de Industriales del estado Aragua suman 45 empresas, las cuales pueden apreciarse en el anexo 1.

### **Muestra**

Partiendo de lo anterior, una muestra es la selección o parte representativa de la población asignada o tomada, con el fin de indagar los aspectos relevantes para la

investigación; según Arias (2006, p. 83): la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”

Así pues, la selección de la muestra que se tomó para la presente investigación fue de tipo probabilística, la cual es definida por Gómez (2006, p. 111), como aquella en la cual “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. Esto se obtiene mediante una selección aleatoria y mecánica de las unidades de análisis”. Esta a su vez se clasifica en al azar simple o aleatoria, la que según Rodríguez y Pineda (2003, p. 93) “Se trata de la selección por biombo, ruleta o lotería y tabla de números aleatorios.”

El cálculo de la muestra se obtuvo de la aplicación de la siguiente fórmula que forma parte de la estadística descriptiva según Palella y Martins (2004, p. 96):

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Dónde:

$n$ =Muestra

$N$ =Población

$e$ =error máximo de estimación

En cuanto al error máximo de estimación, Palella y Martins (2004) indicaron que este es:

(...) seleccionado por el investigador, funciona como un resorte: a mayor número de estimación menor número muestral y a menor error de estimación mayor será el número

muestral. Se recomienda trabajar con un mínimo de 3 % de margen de error y un máximo de 15%. (p. 96)

En este sentido, fué seleccionado un error muestral correspondiente a nueve por ciento, en virtud de las limitaciones que pudieran presentarse en cuanto al acceso a la población de empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

De este modo, al sustituir los datos en la ecuación:

$$n = \frac{45}{0,09^2 (45 - 1) + 1} = 33,1760 = 34$$

Por consiguiente, para la presente investigación la muestra estuvo representada por 34 empresas Pymes del el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

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

Dependiendo del tipo de estudio y de los objetivos, es necesario aplicar técnicas que permitan evaluar los datos adecuadamente. A éstos se les conoce como técnicas de recolección de datos, al respecto Arias (2006 p. 111) comenta: “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información”. En este sentido las herramientas utilizadas para la puesta en práctica de las técnicas de recolección de datos son los instrumentos, que de acuerdo con lo expresado por Arias (2006, p. 36) los instrumentos "son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información".

Para el diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fué necesario la realización de la Operacionalización de las Variables, la cual puede observarse en el anexo 2, donde se desglosaron los objetivos específicos en variables, dimensiones e

indicadores que fueron de gran ayuda para el diseño de estos. En este sentido, las técnicas e instrumento de recolección de datos que se utilizaron para la consecución de esta investigación fueron:

- **La Observación;** debido a que esta investigación fué de campo, se determinó conveniente aplicar como primera técnica la observación; Méndez (2005, p. 133) señala que la observación es “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

Existen diferentes tipos de observación, se consideró pertinente emplear la observación directa, con la finalidad de corroborar la información obtenida de los participantes con relación a esta investigación. Al respecto, Arias (2006, p. 69) indica que, la observación directa es: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. En este sentido, para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la observación directa participante, debido a que el investigador interactuó con los sujetos observados para adquirir la información requerida.

En todo caso, los datos obtenidos mediante la observación fueron proyectados en tres matrices de observación que pueden observarse en el anexo 3, definida por Arias (2006, p. 70) como: “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.” De modo, que el investigador plasmó en las matrices de observación toda la información pertinente al indicador observado.

- **Encuesta;** explica Arias (2006, p. 72) que la encuesta es: “una técnica que pretende

obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Esta técnica permitió recabar opiniones de los gerentes o administradores de las pequeñas y medianas empresas del el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

El cuestionario fué la modalidad empleada para la recolección de datos en esta técnica, al respecto Arias (2006, p. 74) indica que esta: “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” Por tanto, los encuestados llenaron el instrumento sin intervención del investigador. El tipo de instrumento que fué aplicado a los gerentes o administradores de las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua estuvo basado en una escala dicotómica donde se pide a los encuestados seleccionen una respuesta afirmativa o negativa según sea su consideración. El cuestionario puede consultarse en el anexo 4.

**-Documentación Bibliográfica;** adicionalmente, se aplicó técnicas de recolección de datos provenientes de fuentes documentales, las cuales consisten en recurrir a datos secundarios que han sido obtenidos o elaborados por terceros, y hace referencia a bibliografía de libros, publicaciones, revistas, trabajos de investigación.

Como instrumento a utilizado para llevar a cabo esta técnica se puede citar el análisis documental, que de conformidad con Arias (2006, p. 133), es una “técnica basada en la separación e interpretación de los contenidos de un documento”, en este sentido se examinó y revisó la documentación bibliográfica a fin de obtener la información básica pertinente al estudio.

Otro instrumento a utilizar fué la paráfrasis; según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006, p. 153): “Una

paráfrasis es una formulación de las ideas expresadas por otro autor, utilizando palabras y un estilo propio, para explicarlas o para interpretarlas”. De esta manera, se profundizó en el contenido consultado para plasmarlo de una forma más comprensible.

Así mismo el resumen es otro instrumento que permitió estructurar el contexto teórico de esta investigación, pudiéndose entender éste, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006, p. 154), como: “La expresión del material original; en forma condensada, también con palabras propias”. Esta técnica permitió demostrar la capacidad de comprensión e interpretación de los textos empleados.

Estas técnicas, en conjunto, fueron medios de obtención de datos necesarios para darle repuestas a las interrogantes, y con ello, lograr los objetivos planteados en la investigación.

### **Validez del Instrumento**

La aplicación de los instrumentos de análisis y recolección de datos, contienen ciertas características que permiten el logro de los objetivos establecidos previamente en la investigación. Una de estas, se refiere a la validez, y con respecto a ello Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican:

Un instrumento (o técnica) es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas. ( p 107)

De esta manera, el instrumento fue sometido a juicios de expertos para que éstos confirmen la validez desde tres enfoques: validez de contenido, validez de criterio, y

validez de constructo; evaluando la pertinencia, redacción y adecuación de los instrumentos presentados; los cuales firmaron una Carta de Validación de Instrumento como constancia de la aprobación de dicho instrumento, las cuales pueden ser consultadas en el anexo 5.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 248), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”.

Es importante señalar, que el coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). En este sentido, el resultado se interpretará como un indicador del grado de covariación entre los ítems. En este sentido los criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento puede observarse en la tabla 2.

Tabla 2  
Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

RANGO	CONFIABILIDAD
0.81-1	Muy Alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Media
0.21-0.40	Baja
0-0.20	Muy Baja

Fuente: Palella y Martín (2004)

Para esta investigación la confiabilidad del instrumento de medición se determinó KR<sub>20</sub> (Kuder y Richardson) coeficiente que se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas, donde se obtuvo 0,62 obteniendo una alta confiabilidad. Los cálculos y resultados pueden observarse en el anexo 6.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

La información no puede presentarse sin un orden preestablecido para brindar el conocimiento esperado por la investigación; por ello, fue preciso ordenar y clasificar los datos para levantar la información final. A este proceso se le conoce como procesamiento de datos, donde se sometió el resultado de las técnicas de recolección a un profundo y definitivo análisis; por lo tanto, los datos recolectados a través de la encuesta, se organizaron, a través de una codificación y tabulación, es decir, se sometieron a un análisis cuantitativo, el cual explica Sabino (2002, p. 180) como sigue:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le había hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentado convenientemente.

Esto luego de la previa clasificación y registro de toda la información obtenida de las encuestas.

Para que la información obtenida sea real, se evitó la participación de criterios subjetivos, con la incorporación de las técnicas de análisis; de esta manera, la información obtenida del estudio de los resultados, se convirtió en la base para la estructuración de las conclusiones y recomendaciones finales que dieron respuestas útiles a las interrogantes que promovieron el alcance de los objetivos planteados.

En este sentido Sabino (2002, p. 74) comenta sobre Técnicas de Análisis Información:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos.

De est modo, dada la naturaleza de la técnica y el instrumento diseñado se realizó un análisis cuantitativo, al respecto Sabino (2002, p. 134) indica que “Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación”. En este sentido se presentará un conjunto de cuadros, a las cuales se calcularan sus porcentajes y frecuencias. Se debe señalar, que los datos de la encuesta diseñadas se representaron en gráficas, con su debida interpretación y el procesamiento de los mismos se elaboró por medio de programas computarizados, con la finalidad de organizar y mostrar los datos de una manera clara y precisa.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La aplicación de los instrumentos es uno de los pasos más importantes en toda investigación, permite al investigador demostrar con resultados reales la veracidad del objeto en estudio. En la presente investigación, tal como se explica el capítulo anterior, se realizó una encuesta a los gerentes de las empresas Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, del cual se obtuvo los resultados que a continuación se presentan; para así cumplir con los objetivos de esta investigación.

En esta investigación de campo, se recabaron los datos suministrados por la muestra objeto de estudio, los cuales fueron codificados, tabulados y transferidos a un cuadro de frecuencias porcentuales y sus respectivos gráficos. Después de recopilados los datos, se procedió a agruparlos por objetivos e indicadores, a objeto de analizar de manera conjunta los ítems que los componen y realizar e interpretar los resultados, empleando un análisis cuantitativo.

A continuación se presentan los resultados por medio de tablas de distribución de frecuencia y porcentaje, así como sus gráficos con sus respectivos análisis, que describen el comportamiento de las variables inmersas en la presente investigación.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO N 1**

**Diagnosticar la situación actual de las estrategias financieras presentes en las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.**

Toda empresa posee factores internos que pueden incidir positiva o negativamente en las operaciones y actividades que ésta realiza, las cuales pueden derivarse de las características organizacionales que posee dicha organización, de esta forma, y en

función de esta investigación, se tomó en cuenta el estudio de ciertas variables consideradas fortalezas o debilidades, según fue el caso; las cuales son analizadas en los apartados siguientes:

### 1. La Administración

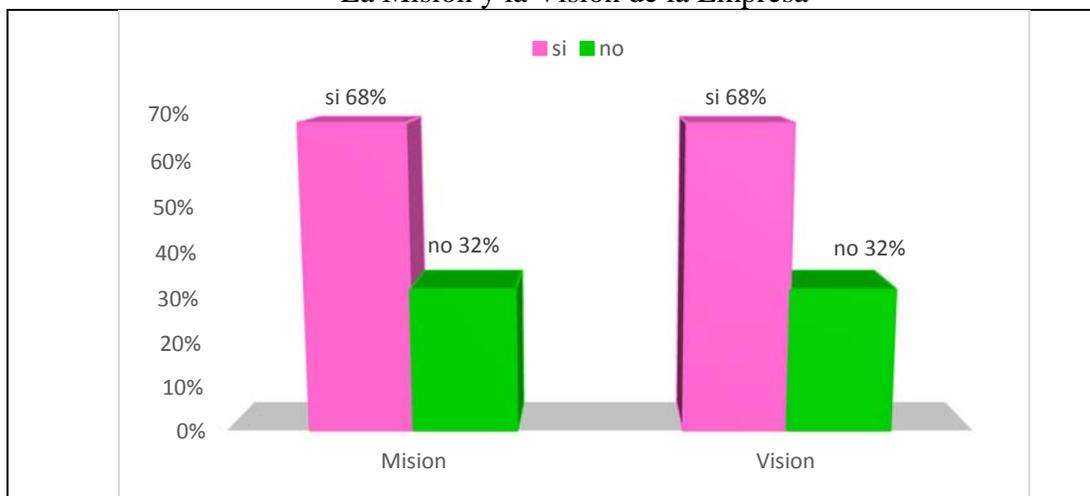
Los resultados de la encuesta realizada a los gerentes, en cuanto a las condiciones administrativas de la empresa, en la cual se evaluó si la empresa tiene definido por escrito la misión y la visión de la misma, son las siguientes:

Cuadro 1  
La Misión y la Visión de la Empresa

Alternativas	Misión		Visión	
	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Si	68%	23	68%	23
No	32%	11	32%	11
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

Gráfico 3  
La Misión y la Visión de la Empresa



Fuente: Formica (2015).

### Análisis de los Resultados

De este modo, basados en los resultados observados, se concluye que 68 por ciento de las empresas Pymes del sector metalúrgico encuestadas tiene definido por escrito la misión y la visión de la empresa; mientras que el 32 por ciento de las mismas no las tiene definido por escrito; por tanto, no conocen el propósito y la razón de ser de la misma, lo que les impide establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

## 2. Finanzas

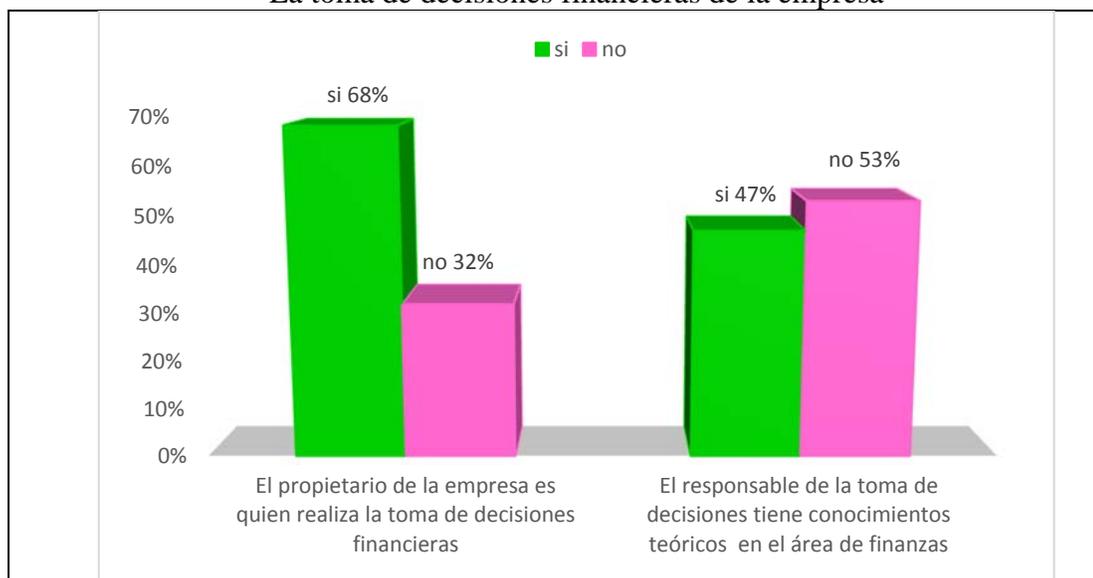
Evaluando las condiciones financieras de la empresa, se valora las condiciones que posee la persona encargada de tomar las decisiones financieras, a continuación vemos los resultados de la encuesta.

**Cuadro 2**  
**La toma de decisiones financieras de la empresa**

<b>Alternativas</b>	<b>El propietario de la empresa es quien realiza la toma de decisiones financieras</b>		<b>El responsable de la toma de decisiones tiene conocimientos teóricos en el área de finanzas</b>	
	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>
Si	68%	23	47%	16
No	32%	11	53%	18
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

**Gráfico 4**  
**La toma de decisiones financieras de la empresa**



Fuente: Formica (2015).

## Análisis de los Resultados

Como se puede observar en el 68 por ciento de las empresas Pymes del sector metalúrgico las decisiones financieras son tomadas directamente por el dueño o propietario de la empresa, mientras que el 32 por ciento de las empresas de sector las decisiones financieras son tomadas por otras personas contratadas para tal fin. Además se puede apreciar que solo el 47 por ciento de los responsables de tomar las decisiones financieras tienen conocimientos teóricos en el área de finanzas, mientras que el 53 por ciento de no tiene conocimientos financieros. De este modo, se puede decir que las decisiones financieras de las Pymes del sector metalúrgicos están basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita desempeñarse adecuadamente.

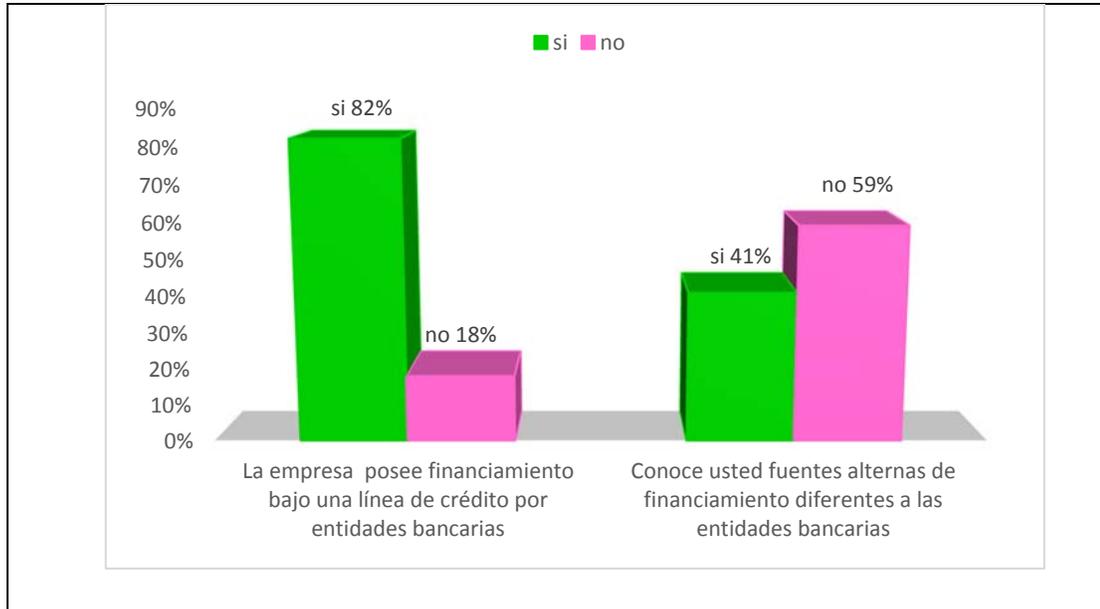
Por otro lado, evaluando igualmente el área de Finanzas de la empresa, se evalúa lo relacionado con las fuentes de financiamientos que utiliza la empresa según lo siguiente:

Cuadro 3  
Fuentes de Financiamiento

Alternativas	La empresa posee financiamiento bajo una línea de crédito por entidades bancarias		Conoce usted fuentes alternativas de financiamiento diferentes a las entidades bancarias	
	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Si	82%	28	41%	14
No	18%	6	59%	20
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

**Gráfico 5**  
**Fuente de Financiamiento**



Fuente: Formica (2015).

### **Análisis de los Resultados**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta se observa que 82 por ciento de las Pymes del sector metalúrgico encuestadas posee líneas de crédito por entidades bancarias y 18 por ciento no posee. Sin embargo, se observa que solo 41 por ciento de los gerentes encuestados tiene conocimientos sobre fuentes alternativas de financiamiento, mientras que el 59 por ciento de los gerentes encuestados no conoce fuentes alternativas de financiamiento diferentes a las entidades bancarias. Como ya hemos dicho, una de las mayores dificultades para las Pymes es obtener el capital suficiente para su desarrollo, especialmente en las fases críticas de su crecimiento; en este sentido, se observa que las Pymes no aprovechan los recursos financieros existentes, no aprovechan adecuadamente las fuentes de financiamiento que están a su disposición.

### 3. Producción y operaciones

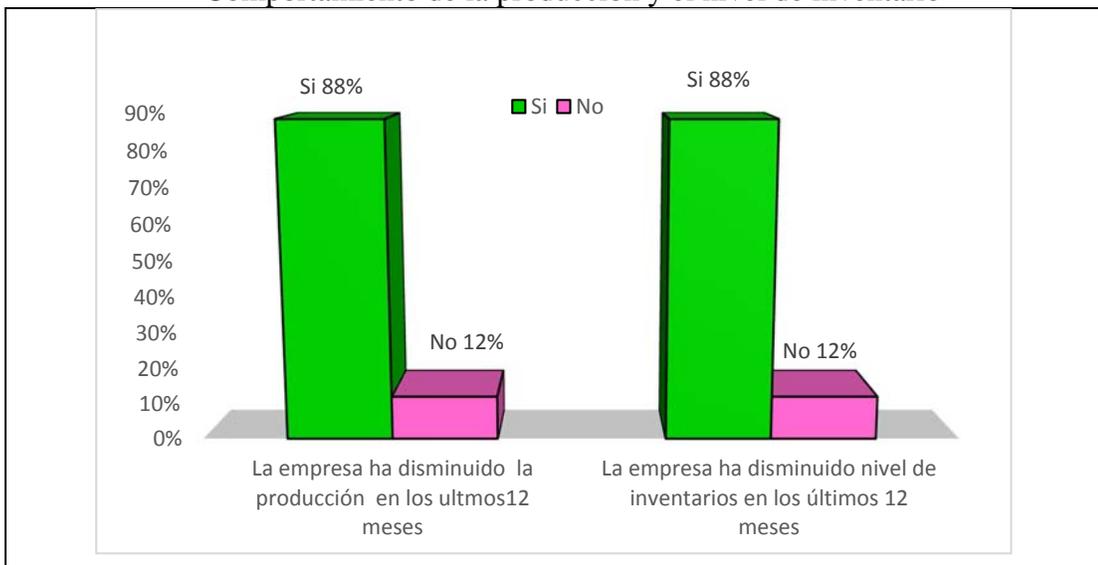
En relación a la situación de la producción de la empresa, el estudio va dirigido a conocer la situación de la producción y el nivel de inventario de las empresas Pymes del sector metalúrgico, a continuación se indican los resultados:

Cuadro 4  
Comportamiento de la producción y el nivel de inventario

Alternativas	La empresa ha disminuido la producción en los últimos 12 meses		La empresa ha disminuido nivel de inventarios en los últimos 12 meses	
	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Si	88%	30	88%	30
No	12%	4	12%	4
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

Gráfico 6  
Comportamiento de la producción y el nivel de inventario



Fuente: Formica (2015).

## Análisis de los Resultados

Partiendo de lo anterior se observa que tanto el comportamiento de la producción como el comportamiento del nivel de inventario ha disminuido en el 88 por ciento de las empresas Pymes del sector metalúrgico encuestadas, mientras que en el 12 por ciento de las empresas de ese sector el nivel de la producción y de los inventarios se ha mantenido estable. De este modo, se observa que las Pymes objeto de estudio han venido presentando una declinación del sector productivo, evidenciándose una disminución de la producción y de los niveles de inventario, y por consiguiente, evidenciando una estancamiento y en algunos sectores un decrecimiento.

### 4. Investigación y desarrollo

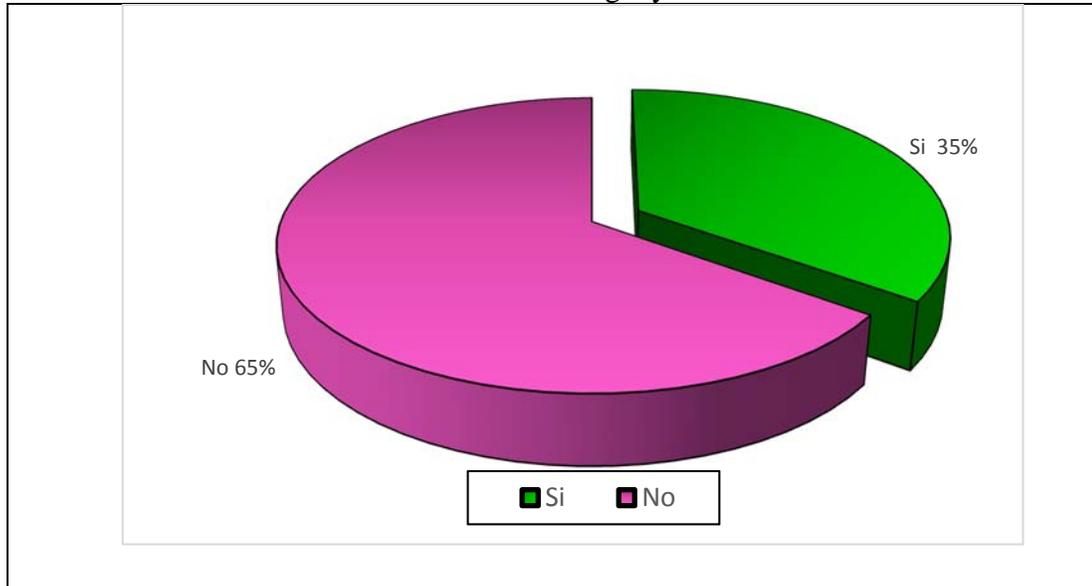
En este sentido, se avalúa si las empresas han realizado inversión relacionada con la investigación y desarrollo, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 5  
Inversión en tecnología y desarrollo

Alternativas	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Si	35%	12
No	65%	22
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

Gráfico 7  
Inversión en tecnología y desarrollo



Fuente: Formica (2015).

### Análisis de los Resultados

En este sentido se puede decir que 65 por ciento de las empresas Pymes del sector metalúrgico encuestadas no se realizó inversión en investigación y desarrollo, mientras que en el 35 por ciento de las empresas del mismo sector si se realizó inversión en investigación y desarrollo.

### 5. Sistemas de información Gerencial

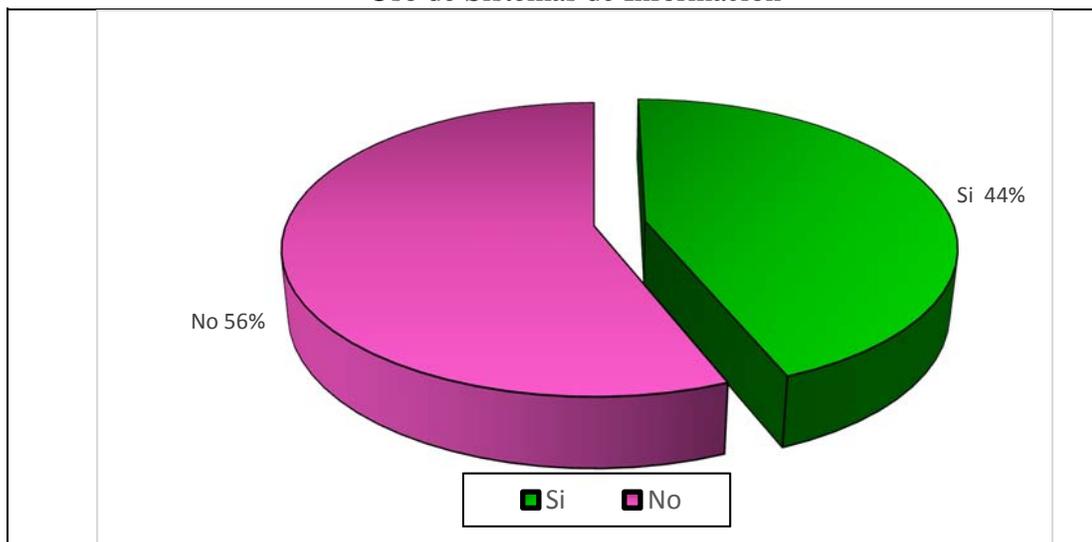
Para evaluar este indicador se solicitó a los gerentes encuestados información sobre el uso de Sistemas de Información para la toma de decisiones, los resultados se presentan a continuación:

**Cuadro 6**  
**Uso de Sistemas de Información**

<b>Alternativas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>
Si	44%	15
No	56%	19
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

**Gráfico 8**  
**Uso de Sistemas de Información**



Fuente: Formica (2015).

### **Análisis de los Resultados**

En cuanto al uso de los sistemas de información para la toma de decisiones financieras se puede decir que 56 por ciento de las empresas Pymes del sector metalúrgico encuestadas no utiliza ningún sistema de información que le permita tomar decisiones de forma concreta y oportuna, mientras que el 44 por ciento de los encuestados si utiliza los sistemas de información para la toma de decisiones financieras.

## **OBJETIVO ESPECIFICO N 2**

### **Describir las condiciones del entorno que inciden sobre las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua**

Con la finalidad de establecer las variables externas que inciden, tanto positiva como negativamente, sobre las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, se realizó un diagnóstico de las condiciones económicas más relevantes que permitan definir las oportunidades y amenazas que inciden sobre este sector, tomando como referencia indicadores relacionados con las fuerzas económicas, las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, las fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas, que permitan analizar el entorno económico en el cual se desenvuelven las empresas en estudio.

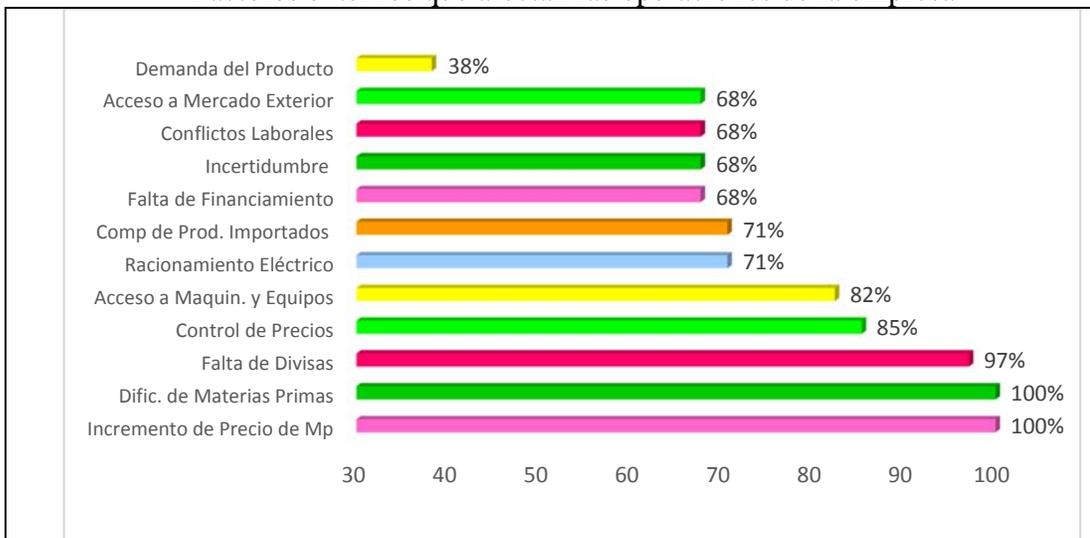
En este sentido, a continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los gerentes de las Pymes del sector metalúrgico:

**Cuadro 7**  
Factores externos que afectan las operaciones de la empresa

Alternativas	Si		No	
	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Increment. de Precio de Mat. P.	100,00	34	0,00	0
Acceso de Materias Primas	100,00	34	0,00	0
Falta de Divisas	97,06	33	2,94	1
Control de Precios	85,29	29	14,71	5
Acceso a Maquin. y Equipos	82,35	28	17,65	6
Racionamiento Eléctrico	70,59	24	29,41	10
Comp de Prod. Importados	70,59	24	29,41	10
Falta de Financiamiento	67,65	23	32,35	11
Incertidumbre	67,65	23	32,35	11
Conflictos Laborales	67,65	23	32,35	11
Acceso a Mercado Exterior	67,65	11	32,35	23
Demanda del Producto	38,24	13	61,76	21

Fuente: Formica (2015).

**Gráfico 9**  
Factores externos que afectan las operaciones de la empresa



Fuente: Formica (2015).

## **Análisis de los Resultados**

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada muestran que los factores que más han afectados las actividades de las empresas Pymes del sector metalúrgico son el incremento de los precios de las materias primas y las dificultades para el acceso a las materias primas para el 100% de los encuestados, seguidamente tenemos la falta de divisas con el 97,06 por ciento, el control de precios con 85,29 por ciento, el acceso a maquinarias y equipos con 82,35 por ciento, el racionamiento eléctrico con 70,59 por ciento, la competencia de productos importados con la misma proporción 70,59 por ciento, la falta de financiamiento, la incertidumbre política, los conflictos laborales y las dificultades para colocar las mercancías en el mercado exterior con 67,65 por ciento cada una. Por otro lado, se observa que 71,76 por ciento de los gerentes encuestados indican que la demanda del producto no ha sido un factor restrictivo de las actividades de la empresa ya que la demanda del producto se ha incrementado en los últimos meses, lo cual representa un factor favorable para las empresas del sector que deseen incrementar la producción.

### **OBJETIVO ESPECIFICO N 3**

#### **Establecer las opciones de estrategias financieras aplicables a las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua**

Las estrategias financieras es la forma en que los directivos pueden crear valor con las decisiones financieras, a través de un diagnóstico general de las condiciones internas y externas que posee la empresa, en función de aprovechar sus condiciones favorables y neutralizar las condiciones desfavorables, poniendo en evidencia todas las características de la empresa, y tomar las decisiones pertinentes para encaminar a la empresa, pensando en un futuro desde una postura consiente de las finanzas

empresariales, de este modo se evalúan la utilización de las herramientas financieras, las decisiones financieras y la administración estratégica en las empresas para así establecer cuáles son sus necesidades y deficiencias para establecer estrategias financieras que les permita desarrollarse, basados en una planificación bien definida.

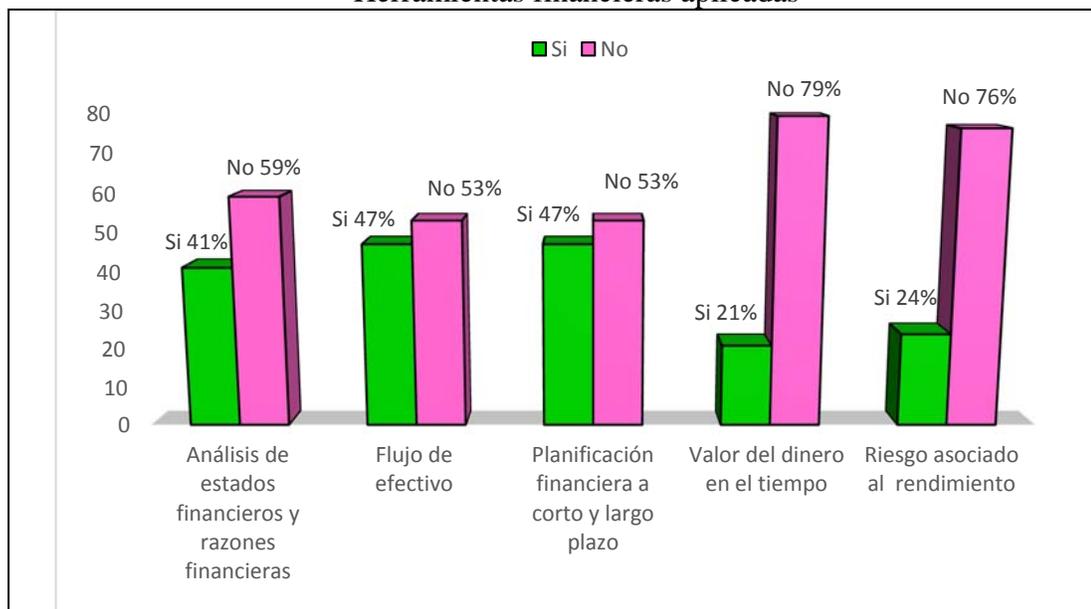
## 1. Herramientas financieras

Para evaluar la situación actual de las herramientas financieras aplicadas en las Pymes de sector metalúrgico se solicitó información sobre el uso de análisis de estados financieros y razones financieras, el flujo de efectivo, la planificación financiera a corto y largo plazo, el valor del dinero en el tiempo y el riesgo asociado al rendimiento, a continuación se presentan los resultados:

Cuadro 8  
Herramientas financieras aplicadas

Alternativas	Si		No	
	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Análisis de estados financieros y razones financieras	41,00	14	59,00	20
Flujo de efectivo	47,00	16	53,00	18
Planificación financiera a corto y largo plazo	47,00	16	53,00	18
Valor del dinero en el tiempo	21,00	7	79,00	27
Riesgo asociado al rendimiento	24,00	8	76,00	26

Gráfico 10  
Herramientas financieras aplicadas



Fuente: Formica (2015).

### Análisis de los Resultados

De los resultados obtenidos, se puede decir que 59 por ciento de las empresas encuestadas no realiza análisis de estados financieros y razones financieras para la toma de decisiones, mientras que 41 por ciento de ellas si las realiza. Además 53 por ciento de las Pymes del sector metalúrgico no realiza flujo de efectivo para la toma de decisiones, ni planificación financiera a corto y largo plazo, mientras que el 47 por ciento si lo realiza. Así mismo 79 por ciento de las empresas objeto de estudio no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, mientras que 21 por ciento si lo hace. Del mismo modo 76 por ciento de las empresas no toma en cuenta el riesgo asociado al rendimiento para la toma de decisiones, mientras que el 24 por ciento de ellas si lo hace. En este sentido se evidencia la necesidad de incorporar el uso de análisis de estados financieros y razones financieras, el flujo de efectivo, la planificación

financiera a corto y largo plazo, el valor del dinero en el tiempo y el riesgo asociado al rendimiento, para tener una visión financiera de la empresa que le permita a la empresa mantenerse en el tiempo y encaminarse hacia un destino predeterminado.

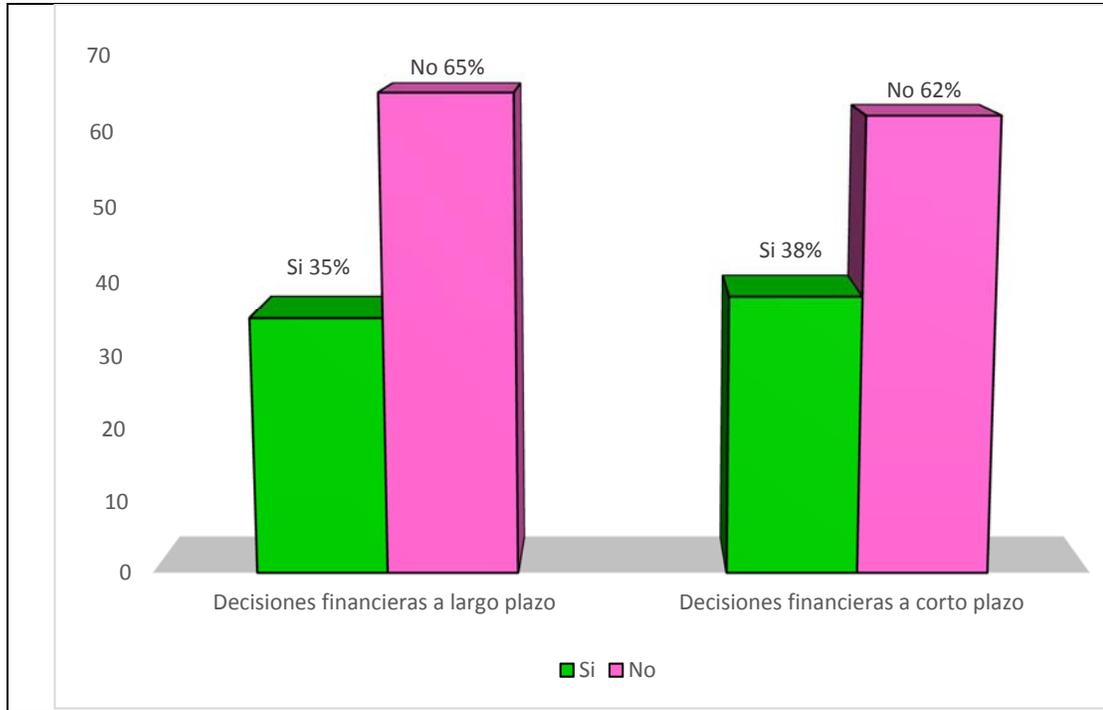
## 2. Decisiones financieras

Con el fin de evaluar si las empresas objeto de estudio tienen conocimiento sobre la situación de las decisiones financieras, se solicitó información sobre la utilización estrategias financieras a largo plazo tales como: apalancamiento, estructura optima de capital o política de pago para las decisiones financieras y si han implementado estrategias financieras a corto plazo como: administración de capital de trabajo, administración de activos o pasivos corrientes para obtener decisiones financieras, y los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 9  
Decisiones financieras

<b>Alternativas</b>	<b>Si</b>		<b>No</b>	
	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>
Decisiones financieras a largo plazo	35	12	65	22
Decisiones financieras a corto plazo	38	13	62	21

**Gráfico**  
**Decisiones financieras**



Fuente: Formica (2015).

### **Análisis de los Resultados**

En este sentido se puede decir que 65 por ciento de las empresas encuestadas no utiliza estrategias financieras a largo plazo tales como apalancamiento, estructura optima de capital o política de pago para las decisiones financieras, mientras que 35 por ciento de las mismas si lo hace. Así mismo, el 62 por ciento de la Pymes del sector metalúrgico no ha implementado estrategias financieras a corto plazo como administración de capital de trabajo, administración de activos o pasivos corrientes, mientras que 38 por ciento de ellas si lo hace. De este modo se evidencia que estas empresas objeto de estudio tienen carencias importantes en cuanto al aprovechamiento de los recursos financieros presentes en la empresa, y un poco visión basada en las decisiones que afectan a la empresa en el corto y largo plazo.

### 3. Administración Estratégica

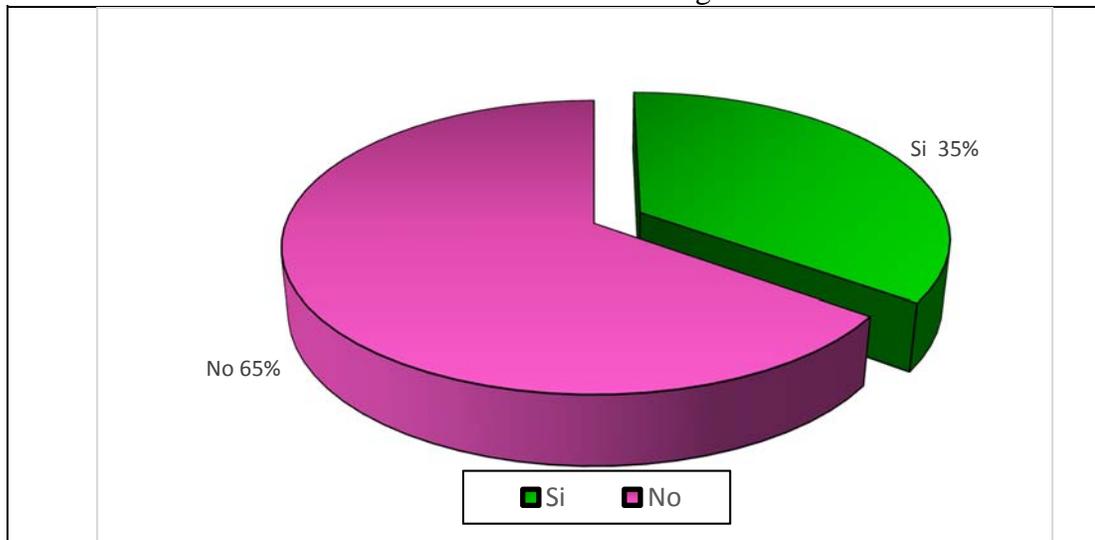
Para evaluar la situación de las empresas en cuanto a la perspectiva estratégica que posee, se solicitó información a las empresas si han aplicado conceptos de administración estratégica en las mismas, los resultados se presentan a continuación:

Cuadro 10  
Administración Estratégica

Alternativas	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)
Si	35%	12
No	65%	22
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>34</b>

Fuente: Formica (2015).

Gráfico 12  
Administración Estratégica



Fuente: Formica (2015).

### **Análisis de los Resultados**

Como se puede observar, 65 por ciento de las empresas Pymes del sector metalúrgico no han aplicado conceptos de administración estratégica, mientras que el 35 por ciento de las mismas si las han aplicado. , en este sentido se puede decir que estas empresas no están preparadas para establecer un buen pronóstico de las condiciones futuras, y sus perspectivas de crecimiento son limitadas, ya que la aplicación de estrategia administrativas permite que las decisiones del presente formen parte de un futuro planeado cuidadosamente, que le permita a la empresa mantenerse en el tiempo y encaminarse hacia un destino predeterminado.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Las pequeñas y medianas empresas son parte fundamental de la economía de un país, ya que conforman la mayor parte de las empresas establecidas, contribuyendo con una cuota importante en la generación de empleos productivos y valor agregado, aportado modernización, desarrollo y competitividad.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, son parte fundamental del desarrollo de la región, ya que tienen un papel decisivo para consolidar un nuevo ciclo de crecimiento económico, dinamizando la economía, mejorando la competitividad, y generando bienestar social de manera estable.

Para ello se realizó un estudio dirigido a crear estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector metalurgo ubicadas en Maracay estado Aragua, en el cual se realizó un análisis interno y externo de la situación del sector, además de establecer las necesidades en el área financiera de la empresa.

De este modo, basados en los resultados observados del análisis interno realizado, en el tema administrativo se concluye que las empresas Pymes del sector metalúrgico no tienen definido por escrito la misión y la visión de la empresa; por tanto, no conocen el propósito y la razón de ser de la misma, lo que les impide establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

En el caso de la situación financiera se pudo observar que en las empresas Pymes del sector metalúrgico las decisiones financieras en su mayoría son tomadas

directamente por el dueño o propietario de la empresa. Además se puede apreciar que los responsables de tomar las decisiones financieras en su mayoría no tienen conocimientos teóricos en el área de finanzas. De este modo, se puede decir que las decisiones financieras de las Pymes del sector metalúrgicos están basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita desempeñarse adecuadamente.

Igualmente, analizando la posición financiera interna se puede decir que una de las mayores dificultades para las Pymes es obtener el capital suficiente para su desarrollo, especialmente en las fases críticas de su crecimiento; en este sentido, se observa que las Pymes no aprovechan los recursos financieros existentes y no aprovechan adecuadamente las fuentes de financiamiento que están a su disposición, debido a que los gerentes en su mayoría no tienen conocimientos sobre fuentes alternativas de financiamiento deferentes a las entidades bancarias. De este modo, las entidades bancarias son la única fuente de financiamiento en las cuales se apoyan las empresas objeto de estudio para financiar sus proyectos.

Por otro lado se observa que las Pymes objeto de estudio han venido presentando una declinación del sector productivo, evidenciándose una disminución de la producción y de los niveles de inventario que han traído como consecuencia un estancamiento y en algunos sectores un decrecimiento.

Adicionalmente, en el estudio se determinó que las empresas Pymes del sector metalúrgico no han realizado inversión en investigación y desarrollo en los últimos meses y que no utilizan adecuadamente los sistemas de información para la toma de decisiones financieras de forma concreta y oportuna.

Por otro lado, los resultados del análisis externo de las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, muestran que las empresas objeto de estudio se han visto afectadas por fuerzas económicas, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas que constituyen amenazas importantes a las operatividad de las mismas.

Entre las amenazas más destacadas que se pudo identificar está el incremento de los precios de las materias primas y las dificultades para el acceso a las materias primas para, seguidamente tenemos la falta de divisas, el control de precios, el acceso a maquinarias y equipos, el racionamiento eléctrico, la competencia de productos importados, la falta de financiamiento, la incertidumbre política, los conflictos laborales y las dificultades para colocar las mercancías en el mercado exterior.

Sin embargo, entre los factores externos se observa que la demanda del producto ha aumentado debido a los bajos niveles de producción de las empresas del sector, lo cual representa un indicador importante que puede ser utilizado como una ventaja, si las empresas del sector metalúrgico deseen incrementar la producción, a través de estrategias que le permitan el desarrollo y crecimiento,

Por otro lado, al establecer las opciones de estrategias financieras aplicables a las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, se analizó la situación de la aplicación de las herramientas financieras en estas empresas. En este sentido se observa que las empresas no realiza análisis de estados financieros y razones financieras para la toma de decisiones, las Pymes del sector metalúrgico no realiza flujo de efectivo, ni planificación financiera a corto y largo plazo, no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y no toma en cuenta el riesgo asociado al rendimiento para la toma de decisiones.

En consecuencia, se puede decir que las empresas del sector en estudio carecen de una visión financiera de la empresa, debido a que no utilizan herramientas financieras que les permita tomar decisiones apropiadas y oportunas.

En cuanto a las decisiones financieras se observó que la Pymes del sector metalúrgico no utilizan estrategias financieras a largo plazo tales como apalancamiento, estructura optima de capital o política de pago para las decisiones financieras, y no ha implementado estrategias financieras a corto plazo como administración de capital de trabajo, administración de activos o pasivos corrientes.

De este modo se evidencia que estas empresas objeto de estudio tienen carencias importantes en cuanto al aprovechamiento de los recursos financieros presentes en la empresa, y un poco visión basada en las decisiones que afectan a la empresa en el corto y largo plazo.

Por último, en cuanto a la administración estratégica, se puede observar, que las empresas Pymes del sector metalúrgico en su mayoría no aplican conceptos de administración estratégica, por lo que se puede decir que estas empresas no están preparadas para establecer un buen pronóstico de las condiciones futuras, y sus perspectivas de crecimiento son limitadas, ya que la aplicación de estrategia administrativas permite que las decisiones del presente formen parte de un futuro planeado cuidadosamente, que le permita a la empresa mantenerse en el tiempo y encaminarse hacia un destino predeterminado.

## **RECOMENDACIONES**

Basados en los resultados obtenidos del presente estudio, dirigido a establecer estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas

del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, se recomienda, primeramente definir la visión y la misión de la empresa de modo que la empresa tenga conocimiento de a qué se dedica la empresa y que quiere llegar a ser, además es importante que todo el personal tenga conocimiento de la misma.

Además se recomienda realizar planes de adiestramiento que permitan desarrollar al personal las capacidades necesarias para el mejor desempeño en su área funcional, además de aprovechar al máximo los recursos financieros, con el fin de que el personal pueda aportar desde su área funcional al logro de las estrategias corporativas.

Establecer las condiciones necesarias para que las personas encargadas de tomar las decisiones financieras tengan conocimientos y facultades que le permita tener una visión clara de la situación de la empresa y permita el mejor aprovechamiento de los recursos que tienen a su disposición; así como los sistemas de información que permitan minimizar los procesos y generen la información oportuna para la toma de decisiones.

Aplicar las herramientas financieras como instrumento de uso cotidiano para realizar los análisis situacionales de la empresa, para que esto permita detectar desviaciones y tomar las decisiones pertinentes a cada situación. Establecer una planificación financiera a corto y largo plazo, en la que se incluya la estrategia de crecimiento y las estrategias financieras que permitan generar una ventaja competitiva y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Aprovechar la infraestructura de las Pymes para incrementar la producción del producto, dada la necesidad de crecimiento, apoyados en la calidad del producto y tomando en cuenta políticas de compra de materias primas que estén acordes con los niveles de producción planificados.

Invertir en investigación y desarrollo que permita la adquisición de maquinarias y equipos que aprovechen al máximo las materias primas, con bajo consumo de energías.

Comprender la importancia que tienen las Pymes dentro del sistema económico del país, por ser parte fundamental del desarrollo del mismo; ya que tienen un papel decisivo para consolidar un nuevo ciclo de crecimiento económico, dinamizando la economía, mejorando la competitividad, y generando bienestar social de manera estable, a través de la generación de empleos productivos.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

**Establecer condiciones que orienten la implantación de la propuesta de estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.**

#### **Presentación introductoria de la Propuesta**

Pymes desempeñan un rol clave y estratégico en la economía de un país, siendo una fuente esencial de capacidades empresariales, contribuyendo con una cuota importante en la generación de empleos productivos y aportando valor agregado, generando crecimiento económico, dinamizando la economía, mejorando la competitividad, y generando bienestar social de manera estable.

Sin embargo, debido a su tamaño y a sus propias características las pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades presentes en las empresas que forma parte de sus debilidades, las cuales les impide desempeñarse adecuadamente y aprovechar al máximo los recursos que tienen a su disposición; es por esto que se hace necesario la aplicación de estrategias y tácticas que les permita llevar una gestión eficiente que contribuya a su fortalecimiento.

En este sentido, la aplicación de estrategias financieras está asumiendo un rol importante en las funciones de la empresa, pasando a ser un factor determinante en el camino para la mejora continua de la empresa, a través de la administración financiera y la administración estratégica, utilizadas como herramienta que permita el desarrollo de una planificación financiera adaptada a las necesidades de cada empresa. Ya que no solo se trata del crecimiento de la empresa sino de buscar el crecimiento en su justa medida, tomando en cuenta las capacidades de la empresa.

En tal sentido, surge la propuesta de un plan cuya orientación radica en el desarrollo de estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua que contribuya a superar la problemática existente con el fin de incentivar el fortalecimiento y desarrollo sostenible para el país.

### **Justificación de la Propuesta**

El desarrollo y ejecución de la presente propuesta tiene su justificación en los resultados obtenidos en los análisis de la información recopilada a través de la aplicación de las diferentes técnicas empleadas, donde se detectó, entre otros aspectos, debilidades y limitaciones que dificultan el logro de una óptima gestión financiera por parte de las Pymes, dentro de las cuales destacan las siguientes:

Las Pymes del sector metalúrgico no poseen claramente definido la declaración de misión y visión de las mismas, por lo cual no conocen el propósito y la razón de ser de la misma, lo que les impide establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Las decisiones financieras de las Pymes del sector metalúrgicos están basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita aprovechar al máximo los recursos disponibles. Además, no aprovechan adecuadamente las fuentes de financiamiento que están a su disposición.

Se observó una disminución de la producción y de los niveles de inventario, y por consiguiente, se evidencia un estancamiento y en algunos casos un decrecimiento del sector productivo. Adicionalmente, no se realiza inversión en investigación y

desarrollo y no utilizan adecuadamente los sistemas de información que le permita tomar decisiones oportunas y pertinentes.

Las empresas no realiza análisis de estados financieros y razones financieras para la toma de decisiones, no realiza flujo de efectivo, ni planificación financiera a corto y largo plazo, no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, no toma en cuenta el riesgo asociado al rendimiento para la toma de decisiones. Adicionalmente, las empresas no utilizan estrategias financieras a largo plazo tales como apalancamiento, estructura óptima de capital o política de pago para la toma de decisiones financieras, tampoco han implementado estrategias financieras a corto plazo como administración de capital de trabajo, administración de activos o pasivos corrientes.

Además, las empresas Pymes del sector metalúrgico en su mayoría no aplican conceptos de administración estratégica, por lo que se puede decir que estas empresas no están preparadas para establecer un buen pronóstico de las condiciones futuras, y sus perspectivas de crecimiento son limitadas.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua

### **Objetivo Especifico**

- 1.** Proyectar la dirección de las empresas para definir el curso estratégico de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

2. Identificar las fortalezas y las debilidades internas de las Pymes del sector metalúrgico y sus oportunidades y amenazas externas.

3. Identificar los elementos que llevan a la obtención de una ventaja competitiva y las estrategias que se aplicaran para el desarrollo de la función financiera para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico y de la misma.

4. Formular estrategias financieras que guíen y orienten la consecución del objetivo general que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua

5. Establecer los lineamientos para implementar las estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad de la presente propuesta se puede ser medida desde las perspectivas técnico-operativas, psicológicas y económicas.

### **Perspectiva Técnicas-Operativa**

En este aparte, se considera todo lo relativo a la disponibilidad de la empresa de los recursos tecnológicos necesarios, como hardware y software para la implementación y diseño de la propuesta. De este modo que para evaluar la factibilidad técnica y operativa se debe determinar si es posible desarrollar la propuesta con la tecnología actual o existente, y si es necesario, determinar qué tecnología adicional debe adquirir la organización para la aplicación de la propuesta. De esta forma, para la ejecución de

la propuesta que aquí se presenta existe plena disponibilidad de los equipos y material de oficinas requeridas.

### **Perspectivas Psicológicas**

La ejecución de cualquier propuesta crea un impacto social, de modo que la implementación de estrategias financieras puede ocasionar su aceptación o el rechazo total al cambio que se pretende introducir. El proceso de administración estratégica, por sí mismo, impone cambios importantes en los individuos y en los procesos. Reorientar una organización para hacer que las personas piensen y actúen estratégicamente no es una tarea fácil. La gente generalmente se resiste a la implementación de la estrategia porque no entiende lo que está sucediendo o las razones de los cambios.

En el caso de las Pymes venezolanas es muy frecuente que se tengan que enfrentar a algunos hábitos y conductas rutinarias de negociación, basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita desempeñarse adecuadamente, de modo que la introducción de nuevos criterios de análisis de negocio podrían causar impacto en el personal encarado de la toma de decisiones, sin embargo en su mayoría podrían asumir sus deficiencias y aceptar aplicabilidad de las estrategias, así como la formación de los empleados para aceptar y llevar a cabo la misma.

### **Perspectiva Económica**

La puesta en práctica de las estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado

Aragua, responde a las exigencias del sector, por cuanto en el análisis realizado referido al costo beneficio, se demuestra la ventaja de los beneficios que se obtendrían, en relación al costo de la inversión que se debe realizar.

### **Estructura de la Propuesta**

La presente propuesta de desarrollo de estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua, es realizado a través del establecimiento de una serie de metas y el diseño de estrategias bien definidas delineadas en función de los objetivos específicos.

Esta propuesta se presenta en términos de un esquema de planes de acción detallados. En función de lo anterior este plan es llevado a cabo a través del desarrollo de cinco fases, las cuales se detallan a continuación:

**Fase I:** Proyectar la dirección de las empresa para definir el curso estratégico de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

**Fase II:** Identificar las fortalezas y las debilidades internas de las Pymes del sector metalúrgico y sus oportunidades y amenazas externas.

**Fase III:** Identificar los elementos que llevan a la obtención de una ventaja competitiva y las estrategias que se aplicaran para el desarrollo de la función financiera para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico y de la misma.

**Fase IV:** Formular estrategias financieras que guíen y orienten la consecución del objetivo general que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua

**Fase V:** Establecer los lineamientos para implementar las estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

## **LA PROPUESTA**

**Establecer condiciones que orienten la implantación de la propuesta de estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.**

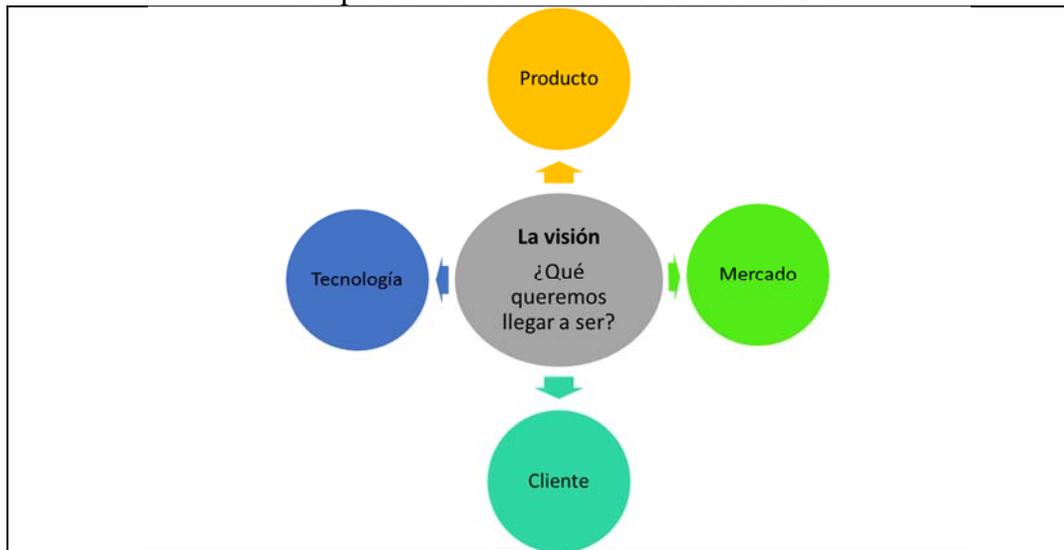
**Fase I:** Proyectar la dirección de las empresa para definir el curso estratégico de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

En este apartado se presta atención especial a la responsabilidad de fijar el rumbo por parte de la administración, definiendo un curso estratégico y creando objetivos de desempeño que permitan establecer una estrategia capaz de producir los resultados deseados. En este sentido al inicio del proceso de formulación de la estrategia es necesario determinar el curso estratégico de la compañía el cual debe ofrecer oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad a las empresas. Para ello es necesario la definición de la visión, la misión y los objetivos a largo plazo de las empresas.

## La visión

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Es el rumbo de la compañía en el largo plazo. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos”. En este sentido para los gerentes de cualquier organización, resulta de especial importancia establecer la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una visión debe ser clara, breve, de preferencia de una sola oración. La visión está compuesta por la mezcla de producto, mercado, cliente y tecnología que parezca óptima para el futuro, tal como se observa en la Figura 2.

Figura 2  
Componentes de la declaración de la Visión



Fuente: Formica (2015).

## La Misión

La Misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una

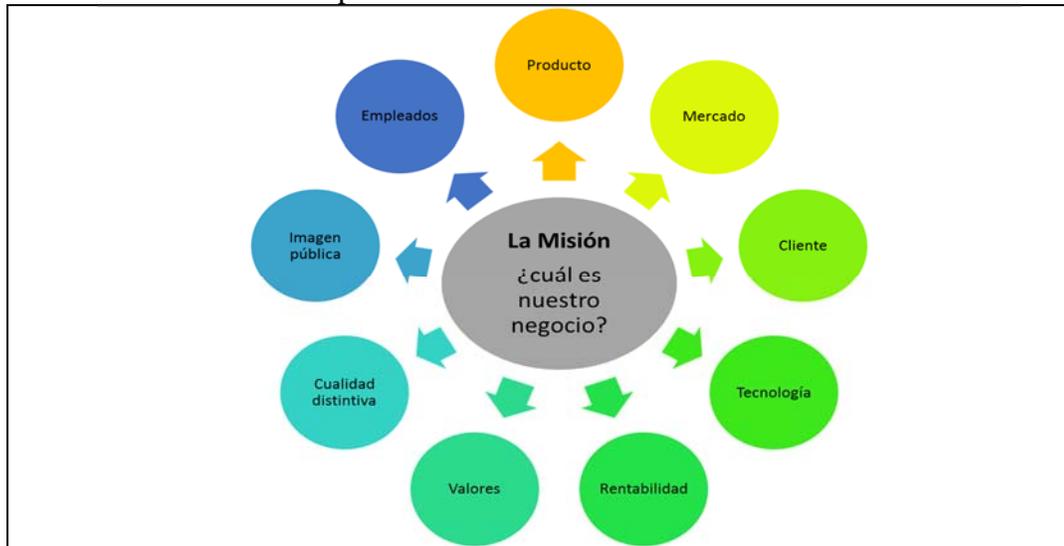
organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. A continuación se destacan los componentes básicos de una misión, los cuales podemos observar la figura 3

### **Los Componentes de la declaración de la misión**

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compete la empresa geográficamente?
4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Valores ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Figura 3  
Componentes de la declaración de la Misión



Fuente: Formica (2015).

### Objetivos a largo plazo

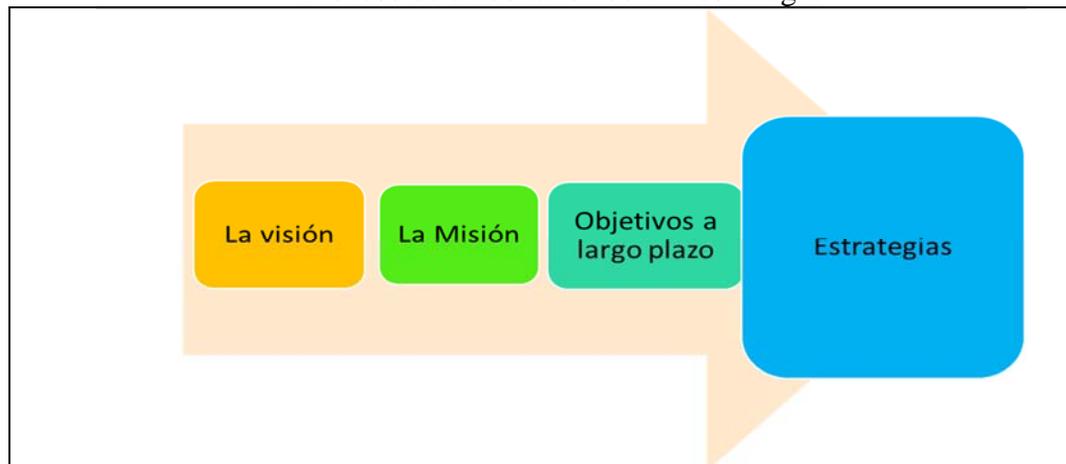
Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su visión y misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

En este sentido se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño, las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto

financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la vitalidad competitiva de la compañía.

De este modo, para la elaboración de una estrategia es necesario establecer primeramente la visión de la empresa, la misión de la misma, posteriormente los objetivos a largo plazo, para luego diseñar las estrategias, tal como se observa en la figura 4.

Figura 4  
Proceso de elaboración de una estrategia



Fuente: Formica (2015).

**Fase II:** Identificar las fortalezas y las debilidades internas de las Pymes del sector metalúrgico y sus oportunidades y amenazas externas.

Luego de establecer la visión, la misión y los objetivos a largo plazo, y analizar las condiciones internas y externas de las Pymes del sector metalúrgico podemos identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas.

El análisis interno, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, de este modo se clasifican como fortalezas aquellas cualidades positivas que se encuentran dentro de la empresa y se clasifican como debilidades aquellas cualidades que son negativas para la misma. En la Figura 5 se puede observar el resumen de este análisis.

### **Las fortalezas presentes en las Pymes del sector metalúrgico:**

La infraestructura de las Pymes del sector metalúrgico está preparada para incrementar la producción a través de maquinarias y equipos que están a la vanguardia de las tecnologías, basadas en el aprovechamiento de las materias primas y el mejoramiento de los procesos productivos. Dado que los esfuerzos en inversión y mejora productiva se han concentrado en la renovación del equipamiento de este sector industrial que hoy se ubica en un 35 por ciento por encima de la capacidad registrada para el año 2000, la ampliación de las plantas de fabricación y la incorporación de nuevos talleres en esta actividad. Esta situación ha promovido desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento sectorial y optimicen sus logros, encaminándose hacia sistemas de gestión certificados, la cooperación empresarial basada en grupos asociativos y el desarrollo de planes conjuntos en materia de responsabilidad social empresarial.

El personal encargado de la toma de decisiones posee cualidades de liderazgo, compromiso e interés para mejorar las condiciones internas que le permitan el desarrollo de la empresa y la rentabilidad de la misma.

Los productos de las Pymes del sector metalúrgico son de buena calidad, fabricadas con infraestructura tecnológica, y estándares de calidad reconocidos internacionalmente.

Las materias primas utilizadas para producir son nacionales, derivadas principalmente de las industrias básicas venezolanas, que ofrecen productos de gran calidad a las empresas.

El recurso humano de las empresas del sector en estudio es un personal calificado, con conocimiento amplio del negocio que aporta conocimiento y experiencia en el área de producción.

### **Las debilidades presentes en las Pymes del sector metalúrgico:**

Las Pymes del sector metalúrgico no poseen claramente definido la declaración de misión y visión de las mismas, lo que les impide establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz, ya que no conocen el propósito y la razón de ser de la misma

La persona encargada de la toma de decisiones financieras de las Pymes del sector metalúrgicos no tienen conocimientos teóricos en el área de finanzas, de modo que las decisiones están basadas en el criterio del administrador o propietario de la empresa, fundamentados específicamente en su experiencia y no en herramientas financieras bien aplicadas que les permita aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Pymes del sector metalúrgicos no aprovechan adecuadamente las fuentes de financiamiento que están a su disposición.

La producción de Pymes del sector metalúrgicos ha bajado considerablemente en los últimos meses.

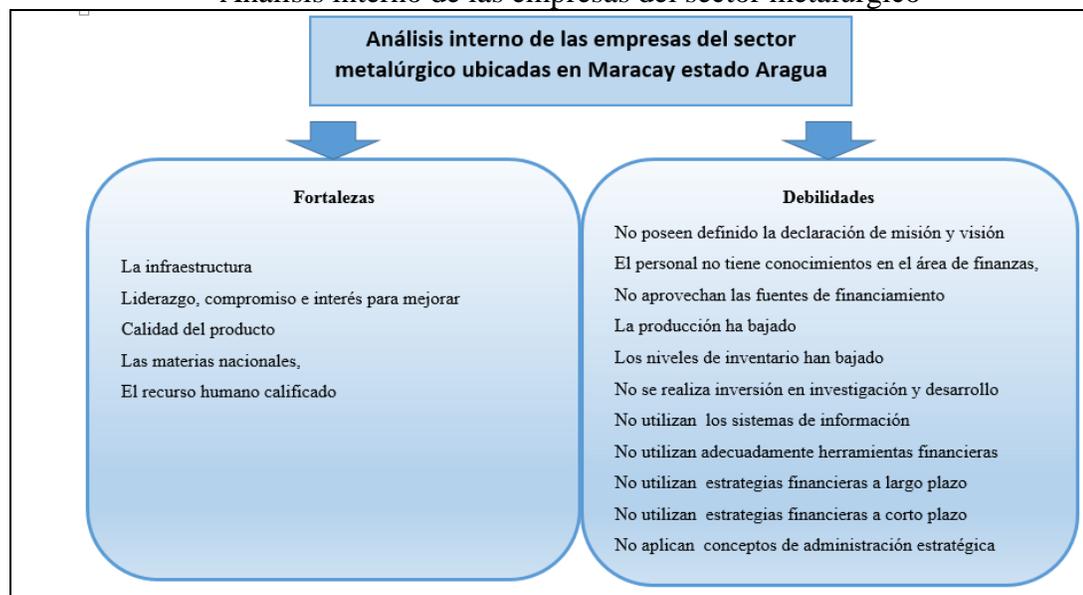
Los niveles de inventario han bajado considerablemente en los últimos meses.

No se realiza inversión en investigación y desarrollo

No se utilizan adecuadamente los sistemas de información que le permita tomar decisiones oportunas y pertinentes.

Las empresas no realiza análisis de estados financieros y razones financieras para la toma de decisiones, no realiza flujo de efectivo, ni planificación financiera a corto y largo plazo, no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, no toma en cuenta el riesgo asociado al rendimiento para la toma de decisiones.

Figura 5  
Análisis interno de las empresas del sector metalúrgico



Fuente: Formica (2015).

Adicionalmente, las empresas no utilizan estrategias financieras a largo plazo tales como apalancamiento, estructura óptima de capital o política de pago para la toma de decisiones financieras, tampoco han implementado estrategias financieras a corto plazo como administración de capital de trabajo, administración de activos o pasivos corrientes.

Además, las empresas Pymes del sector metalúrgico en su mayoría no aplican conceptos de administración estratégica, por lo que se puede decir que estas empresas no están preparadas para establecer un buen pronóstico de las condiciones futuras, y sus perspectivas de crecimiento son limitadas.

Por otro lado, a través del análisis del ambiente operativo externo de la organización se identifica las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el entorno que puede influir en las operaciones de la empresa. Clasificando como oportunidad aquellas condiciones que son favorables y como amenaza aquellas condiciones que son adversas. En la Figura 6 se puede observar el resumen de este análisis.

#### **Las oportunidades del entorno que inciden en las Pymes del sector metalúrgico:**

La demanda del producto se ha incrementado en los últimos meses, lo cual representa un factor favorable para las empresas del sector que deseen incrementar la producción.

Mano de obra capacitada

#### **Las amenazas del entorno que inciden en las Pymes del sector metalúrgico:**

Los factores que más han afectados las actividades de las empresas Pymes del sector metalúrgico son el incremento de los precios de las materias primas

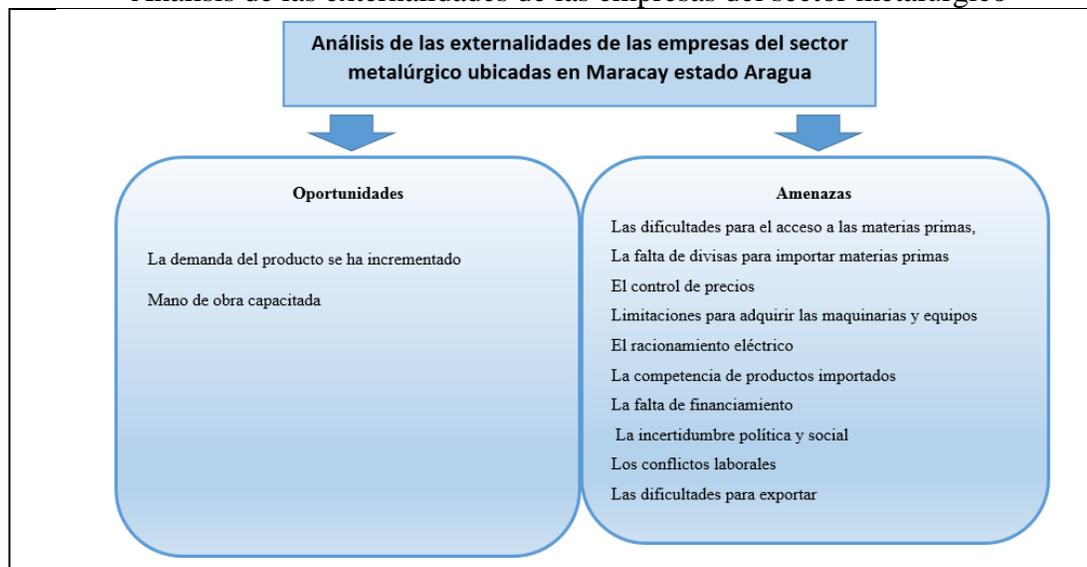
Las dificultades para el acceso a las materias primas, falta de proveedores internos que cubran el requerimiento nacional de insumos, cuando las empresas básicas no puedan proveer de materias primas

La falta de divisas para importar materias primas

El control de precios

Limitaciones para la adquisición a las maquinarias y equipos

Figura 6  
Análisis de las externalidades de las empresas del sector metalúrgico



Fuente: Formica (2015).

El racionamiento eléctrico que impide el incremento de la producción y el alto costo de las energías eléctricas alternativas

La competencia de productos importados a bajos costos y de mejor calidad

La falta de financiamiento

La incertidumbre política y social

Los conflictos laborales

Las dificultades para colocar las mercancías en el mercado exterior

**Fase III:** Identificar los elementos que llevan a la obtención de una ventaja competitiva y las estrategias que se aplicaran para el desarrollo de la función financiera para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico y de la misma.

Luego de establecer las fortalezas y las debilidades internas de las Pymes del sector metalúrgico y sus oportunidades y amenazas externas; debemos evaluar el tipo de estrategia que vamos a aplicar para el logro del objetivo de establecer estrategias financieras para el desarrollo de las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

Para ello se tomó como base las fortalezas específicas de las empresas, llamadas competencias distintivas, las cuales surgen de dos fuentes complementarias: los recursos y las capacidades de las empresas; las cuales permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.

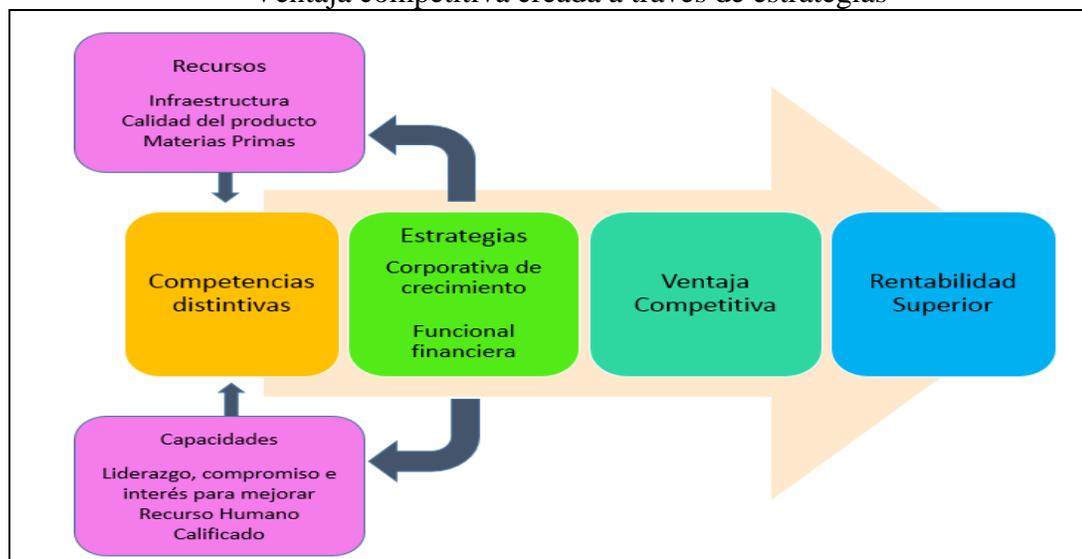
En este sentido, en las fortalezas presentes en las Pymes del sector metalúrgico establecidas en la fase anterior, se enumeran entre los recursos la infraestructura; los productos de buena calidad, fabricadas con tecnología y estándares de calidad reconocidos internacionalmente y las materias primas utilizadas para producir, las cuales son nacionales, derivadas principalmente de las industrias básicas venezolanas.

Así mismo, entre las capacidades de las empresas que forman parte de sus fortalezas se puede enumerar el liderazgo, compromiso e interés para mejorar las condiciones internas que posee el personal encargado de la toma de decisiones y el recurso

humano, el cual es un personal calificado, con conocimiento amplio del negocio que aporta conocimiento y experiencia en al área de producción.

Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores. Sin embargo, también es muy importante darse cuenta de que las estrategias que aplica una empresa pueden generar nuevos recursos y nuevas capacidades, o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias distintivas de la empresa.

Figura 7  
Ventaja competitiva creada a través de estrategias



Fuente: Formica (2015).

Por lo tanto, la relación entre competencias distintivas y estrategias no es lineal; más bien es recíproca debido a que las competencias distintivas dan forma a las estrategias y éstas ayudan a crear las primeras; al tiempo que reducen su estructura de costos, creando más valor que sus rivales, le permite obtener una ventaja competitiva y mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Todo lo cual puede observarse en la figura 7.

En este sentido, dado que el objetivo es crear estrategias financieras basadas principalmente en maximizar la productividad de los recursos y capacidades de las empresas para lo cual se tomó en cuenta dos niveles estratégicos, que pueden observarse en la figura 8. El primero llamado estrategia corporativa de crecimiento la cual describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos.

Y el segundo nivel estratégico llamado estrategias funcionales dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una empresa y su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta de sus unidades de negocio. Sin embargo, una empresa tiene varias unidades de negocio, cada una requiere su propia estrategia particular, de este modo nos basaremos específicamente en el desarrollo de estrategias financieras.

Figura 8  
Niveles estratégicos seleccionados

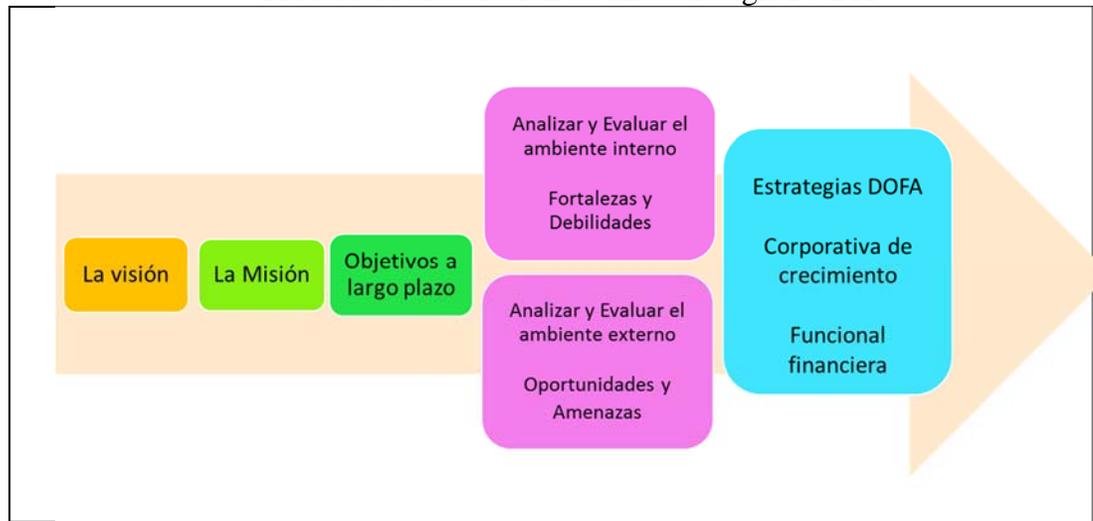


Fuente: Formica (2015).

**Fase IV:** Formular estrategias financieras que guíen y orienten la consecución del objetivo general que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. De este modo los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias tipo corporativa y funcional financiera que sean viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos, tal como se observa en el figura 9, ubicando las fortalezas, las debilidades, las .oportunities y las amenazas establecidas en la fase anterior para las Pymes del sector metalúrgico. Tal como se observa en el Cuadro 11.

Figura 9  
Proceso de elaboración de una estrategia FODA



Fuente: Formica (2015).

En este sentido se utilizó la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas FODA como herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, las estrategias FO fortalezas-oportunidades, las estrategias DO debilidades-oportunidades, las estrategias FA fortalezas-amenazas y las estrategias DA debilidades-amenazas.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos.

Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Cuadro11  
MATRIZ DOFA

<p align="center"><b>Establecer condiciones que orienten la implantación de la propuesta de estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <p>La infraestructura Liderazgo, compromiso e interés para mejorar Calidad del producto Las materias primas nacionales El recurso humano</p>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <p>No poseen definido la declaración de misión y visión El personal no tiene conocimientos en el área financiera, No aprovechan las fuentes de financiamiento La producción ha bajado Los niveles de inventario han bajado No se realiza inversión en investigación y desarrollo No se utilizan los sistemas de información No utilizan herramientas financieras, No utilizan planificación financiera a corto plazo No utilizan planificación financiera largo plazo, No aplican conceptos de administración estratégica,</p>
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <p>Incremento de la demanda del producto Mano de obra capacitada</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <p>Las dificultades para el acceso a las materias prima La falta de divisas para importar materias primas El control de precios Limitaciones para adquirir maquinarias y equipos El racionamiento eléctrico La competencia de productos importados La falta de financiamiento La incertidumbre política y social Los conflictos laborales Las dificultades para exportar</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>

Fuente: Formica (2015).

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

En este sentido al aplicar la conciliación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas en la matriz DOFA, se obtuvieron las siguientes estrategias enfocadas hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos y dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de la empresa y su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta de su área financiera, las cuales se muestra en el Cuadro 12.

### **Estrategias FO**

Utilizar la infraestructura para incrementar la producción del producto

Utilizar el liderazgo, compromiso e interés para mejorar que tienen los gerentes y propietarios de las empresas para generar cambios en las costumbres del personal que permita el máximo aprovechamiento de los recursos.

### **Estrategias DO**

Realizar las gestiones necesarias para definir la misión y la visión de la empresa, así como su publicación y conocimiento por parte de todo el personal.

Establecer los lineamientos necesarios para la capacitación del personal directivo en el área de finanzas, que permita un mejor aprovechamiento de los recursos financieros y una mejor visión estratégica de la empresa.

Realizar inversión en investigación y desarrollo que permita mejorar los procesos productivos.

Capacitación del personal en cuanto a la utilización los sistemas de información que le permita establecer criterios oportunos y apropiados para la toma de decisiones.

Aplicar las herramientas financieras pertinentes para mejorar la toma de decisiones a través del análisis de estados financieros y razones financieras, una mejor administración del efectivo, administración del riesgo y la administración del tiempo como recurso financiero

Establecer una planificación financiera a corto y largo plazo conduzca a la empresa hacia metas estratégicas.

### **Estrategias FA**

Establecer políticas de compra de materias primas que estén acordes con los niveles de producción planificados.

Establecer planes de acción que permitan el ahorro de energía eléctrica así como el acceso a las energías alternas.

Utilizar la calidad del producto que ofrece la empresa para competir con el producto importado

Utilizar los recursos financieros de la empresa para financiar los proyectos.

### **Estrategias DA**

Invertir en investigación y desarrollo que permita la adquisición de maquinarias y equipos que aprovechen al máximo las materias primas, con bajo consumo de energías.

Cuadro12  
MATRIZ DOFA SECTOR METALURGICO

<p align="center"><b>Establecer condiciones que orienten la implantación de la propuesta de estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <p>La infraestructura Liderazgo, compromiso e interés para mejorar Calidad del producto Las materias primas nacionales El recurso humano calificado</p>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <p>No poseen definido la declaración de misión y visión El personal no tiene conocimientos en el área financiera, No aprovechan las fuentes de financiamiento La producción ha bajado Los niveles de inventario han bajado No se realiza inversión en investigación y desarrollo No se utilizan los sistemas de información No utilizan herramientas financieras, No utilizan planificación financiera a corto plazo No utilizan planificación financiera largo plazo, No aplican conceptos de administración estratégica.</p>
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <p>Incremento de la demanda del producto Mano de obra capacitada</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Utilizar la infraestructura para incrementar la producción del producto</p> <p>Utilizar el liderazgo, compromiso e interés para mejorar para generar cambios en las costumbres del personal que permita el máximo aprovechamiento de los recursos.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Realizar las gestiones para definir la misión y la visión Capacitación del personal directivo en finanzas Realizar inversión en investigación y desarrollo Capacitación para el uso de sistemas de información Aplicar las herramientas financieras Planificación financiera a corto y largo plazo.</p>
<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <p>Las dificultades para el acceso a las materias prima La falta de divisas para importar materias primas El control de precios Limitaciones para adquirir maquinarias y equipos El racionamiento eléctrico La competencia de productos importados La falta de financiamiento La incertidumbre política y social Los conflictos laborales Las dificultades para exportar</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Establecer políticas de compra de materias primas acordes con los niveles de producción planificados. Establecer planes que permitan el ahorro de energía eléctrica así como el acceso a las energías alternas. Utilizar la calidad del producto para competir con el producto importado Utilizar los recursos financieros de la empresa para financiar los proyectos.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Invertir en investigación y desarrollo que permita la adquisición de maquinarias y equipos que aprovechen al máximo las materias primas, con bajo consumo de energías.</p>

Fuente: Formica (2015)

**Fase V:** Establecer los lineamientos para implementar las estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

Las estrategias funcionales financieras examinan las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo de crecimiento y de las unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximiza el valor financiero de una empresa. De este modo las estrategias financieras deben estar dirigidas al logro de las estrategias de nivel corporativo de crecimiento que es la dirección básica en la cual debe enfocarse todas las unidades de negocio.

En este sentido, se requiere tomar decisiones financieras que afectan a la empresa a largo plazo, y que tienen que ver directamente con la estrategia corporativa de crecimiento planteada, de modo que estas decisiones financieras a largo plazo representan las negociaciones asociadas con el uso de diferentes fuentes de capital de inversión, describiendo cómo obtienen el dinero necesario para las inversiones requeridas. Esas decisiones a largo plazo tienen que ver con el apalancamiento, la estructura de capital de la empresa y la política de pagos.

Basados en esto, deben desarrollarse los planes financieros a largo plazo o estratégicos que construyen las acciones financieras planeadas de la empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral que, conducen a la empresa hacia metas estratégicas.

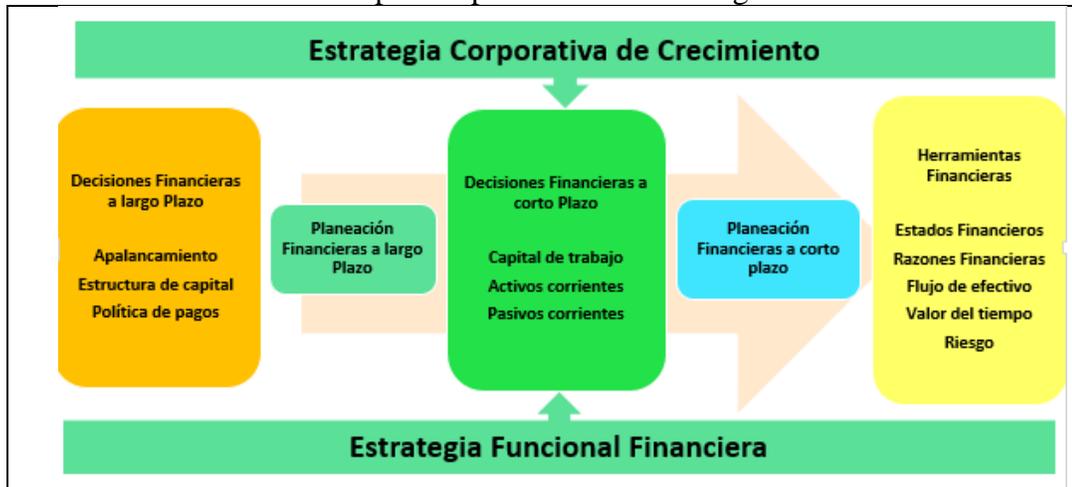
Esos planes a largo plazo incluyen los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, la conclusión de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; y cualquier adquisición planeada.

Posteriormente deben tomarse decisiones financieras a corto plazo, basadas en la administración del capital de trabajo, la administración activos corrientes, y la administración pasivos corrientes; que se centra en la administración de flujos de efectivo de corto plazo, evaluando su momento oportuno, riesgo y efecto sobre el valor de la empresa.

Así mismo, los planes a largo plazo deben recibir el apoyo de una serie de planes a corto plazo que contribuya al logro del plan general. En este sentido contado con el presupuesto de entrada de efectivo, se establece los planes de inversión, donde la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales y los gastos operativos, para el desarrollo de los proyectos planteados para el desarrollo de la empresa.

Finalmente es importante tomar en cuenta la situación real de la empresa a medida que se aplican los planes a corto y largo plazo. Esto se logra aplicando herramientas financieras para monitorear cualquier situación indeseada en la administración de los recursos financieros que no estén en concordancia con las estrategias financieras planteadas. En este sentido se recomienda utilizar los estados financieros, las razones financieras, el análisis del flujo de efectivo de la empresa, el valor del tiempo en las finanzas, y el riesgo como herramientas financieras que permiten medir la situación financiera. Los lineamientos para implementar las estrategias financieras se pueden observar en la figura 10.

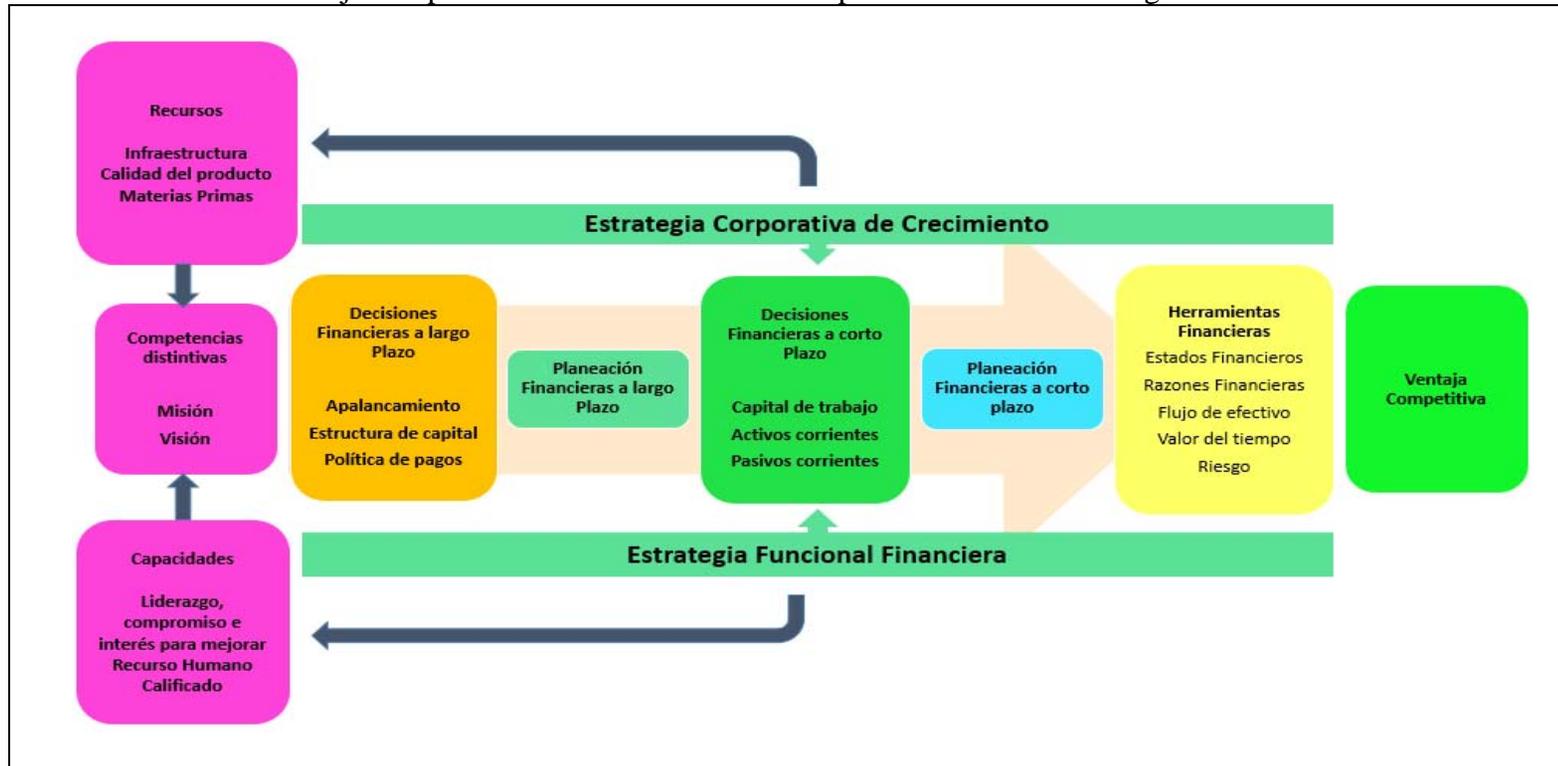
Figura 10  
Lineamientos para implementar las estrategias financieras



Fuente: Formica (2015).

La implementación de las estrategias, tal como se indicó en la fase III pueden generar nuevos recursos y nuevas capacidades, o fortalecer los que ya existen, lo que mejora las competencias distintivas de la empresa, y permite formular nuevas estrategias basadas en las nuevas capacidades de la empresa, los que le permitirá obtener una ventaja competitiva y mayor rentabilidad y crecimiento de las utilidades. Todo lo cual se puede observar en la figura 11.

Figura 11  
Ventaja competitiva creada a través de la implementación las estrategias financieras



Fuente: Formica (2015).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica** (5ta. ed.). Caracas-Venezuela: Episteme.

-Asociación de Industriales Metalúrgicos y de Minería de Venezuela –AIMM (2009). **Coyuntura Industrial del Sector Metalúrgico**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.aimm-ven.org/site/userfiles/file/PUBLICACIONES/COYUNTURA%20INDUSTRIAL/COYUNTURA%20SECTORIAL%20METALURGICA%20N%C3%82%C2%B01%20A%C3%83%E2%80%98O1.pdf>. [Consulta: 2012, marzo 09].

-Barroso, J. (2008). **La Pyme Primero. Comisión Europea**. [Documento en Línea]. Disponible: [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=4578](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4578) [Consulta: 2012, marzo 11].

-BCV (2015). **ABC Económico**. [Documento en Línea]. <http://www.bcv.org.ve/> [Consulta: 2015, marzo 10].

-**Código de Comercio** (1955). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta N° 475, (Extraordinario) [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.gobiernoenlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/CodigoComercio1.pdf>. [Consulta: 2012, mayo 9].

-Comisión Europea (2014). **Annual Report on European SMEs 2013/2014** [Documento en Línea]. Disponible: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/performance-review/files/supportingdocuments/2014/annual-report-smes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendlyenvironment/performance-review/files/supportingdocuments/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf) [Consulta: 2015, febrero 27].

-Comisión Europea (2014). **Enterprise and Industry 2014 Small Business Atc Fact Sheet Italy (2014)** [Documento en Línea]. Disponible: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countriessheets/2014/italy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countriessheets/2014/italy_en.pdf) [Consulta: 2015, febrero 27].

-Comisión Europea (2014). **Enterprise and Industry 2014 Small Business Atc Fact Sheet Spain (2014)** [Documento en Línea]. Disponible: [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/spain\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/spain_en.pdf) [Consulta: 2015, febrero 27].

-Conindustria (2012). **Encuesta de Coyuntura Trimestral**. Caracas-Venezuela [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II\\_2012VF2.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-II_2012VF2.pdf) [Consulta: 2012, marzo 11].

- Conindustria (2014). **Encuesta de Coyuntura Trimestral**. Caracas-Venezuela [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.conindustria.org/uploads/media/ECIII\\_2014.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/ECIII_2014.pdf) [Consulta: 2015, febrero 27].
- Conindustria (2011). **Industria Manufacturera Privada 2010**. Coyuntura Semanal 261. Caracas-Venezuela [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.conindustria.org/uploads/media/BoletCoyuntura261.pdf> [Consulta: 2012, marzo 11].
- Conindustria (2011). **Resultados Económicos del Primer Trimestre 2011**. Coyuntura Semanal 271. Caracas-Venezuela [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.conindustria.org/uploads/media/BoletCoyuntura271\\_01.pdf](http://www.conindustria.org/uploads/media/BoletCoyuntura271_01.pdf) [Consulta: 2012, marzo 11].
- Conindustria (2013). **Situación de la Manufactura Privada de Acuerdo a Cifras del Banco Central de Venezuela**. Coyuntura Semanal 379. Caracas-Venezuela [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.cinvice.com/Documentos/Boletines/CONINDUSTRIA-BoletindeCoyunturaNo379.pdf> [Consulta: 2015, febrero 27].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta N° 36.860 [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.gobiernoonlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/ConstitucionRBV1999.pdf> [Consulta: 2012, mayo 9].
- David F. (2008). **Conceptos de administración Estratégica**. (11va. ed.). México: Prentice Hall.
- Deloitte (2007). **As Pequenas e Médias Empresas que Mais Crescem no Brasil**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/PesqExame2008.pdf> [Consulta: 2012, mayo 05].
- Díaz, V. (2009). **Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística**. (2da. ed). Santiago de Chile: Ril Editores. [Documento en Línea]. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=ZPVtPpdFdGMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=ZPVtPpdFdGMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2012, mayo 01].
- Dirección General de Política de la PYME de España (2011). **Retrato de la PYME 2011**. España-Madrid. [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_2011.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf) [Consulta: 2012, marzo 01].

- Ehrhardt M. y Brigham E. (2007). **Finanzas Corporativas**. (2ed. ed.). México: Cengage Learning.
- Estrada, R. (2010). **Planeación Estratégica en la Pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas**. Universidad de Catabria. España. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-57712.html> [Consulta: 2015, febrero 20].
- Fillion L., Cisneros L. y Mejía J. (2011). **Administración de PYMES Emprender, dirigir y desarrollar empresas** (1ra. ed.). México: Always Learning.
- Francés, A. (2006), Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. (1ra. ed.). México: Pearson Educación de México.
- Guerra, I. (2007). **Evaluación y Mejora Continua**. (1ra. ed.). Indiana: Global Business Press.
- Guitman L y Zutter C. (2012). **Principios de Administración Financiera**. (12va. ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, M. (2006). **Introducción a la Metodología Científica**. (1ra. ed.). Córdoba: Brujas. [Documento en Línea]. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2012, mayo 01].
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, (2006), **Metodología de la Investigación** (3ra ed). México: MC Graw Hill.
- Hill C, y Jones G. (2009). **Administracion Estratégica**. (8ma. ed.). México: McGrawHill.
- Hitt M, Ireland D y Hoskisson R. (2008). **Administracion Estratégica**. (7ma. ed.). México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística (2011), Indicadores Económicos [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.ine.gov.ve> [Consulta: 2011, mayo 9].
- Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras** (2001) Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.555, (Extraordinario). [Documento en

Línea]. Disponible: <http://www.gobiernoenlinea.ve/docMgr/sharedfiles/252.pdf> [Consulta: 2012, mayo 9].

**-Ley para la Promoción y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008).** Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999. [Documento en Línea]. Disponible: [http://www.inapymi.gob.ve/documentos/LEY\\_PROMOCION\\_INDUSTRIA.pdf](http://www.inapymi.gob.ve/documentos/LEY_PROMOCION_INDUSTRIA.pdf) [Consulta: 2012, mayo 9].

**-Martínez, S. (2010). Competitividad, Innovación y Empresas de Alto Crecimiento en España. Comisión Europea.** España-Madrid. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CompetitividadInnovacionEmpresasCrecimiento.pdf> [Consulta: 2012, marzo 01].

**-Méndez, C. (2005). Metodología.** Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación (4ta. ed.). Colombia: Mc Graw – Hill.

**-Ortiz, F. (2004). Diccionario de Metodología de Investigación Científica.** (1ra. ed.). México: Limusa. [Documento en Línea]. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=3G1fB5m3eGcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=3G1fB5m3eGcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2012, mayo 01].

**-Palella, S. y Martins, F. (2004) Metodología de la investigación cuantitativa.** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela: FEDUPEL

**-Parra, R. (2011). Modelo de Gestión que oriente al financiamiento a corto plazo de las pequeñas y medianas empresas (PIME) del sector servicio ubicadas en el municipio Valencia.** Universidad de Carabobo. Campus Bárbula.

**-Perez, F. (2011). Propuesta estratégica para incrementar la productividad de las pymes manufactureras de Nuevo León en base al análisis de sus factores de éxito.** Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Mexico. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/fpe/ficha.htm> [Consulta: 2015, febrero 20].

**-Ramos, R. (2008). Elaboración y Validación de un Cuestionario.** (1ra. ed.) Melilla: Editorial de la Universidad de Granada.

**-Redepymes (2011). Las PYMES en Colombia.** [Documento en Línea]. Disponible: <http://redepymes.com/tag/pymes-en-colombia/> [Consulta: 2012, marzo 05].

- Rodríguez, E. (2005). **Metodología de la Investigación**. (5ta. ed.). México: Limusa. [Documento en Línea]. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA23&dq=metodologia+aplicada&hl=es&sa=X&ei=BHWUUOqUJcji0gGpzIGQAg&ved=0CEkQ6AEwCQ#v=onepage&q=metodologia%20aplicada&f=false> [Consulta: 2012, junio 02].
- Rodríguez y Pineda (2003) **La experiencia de investigar**. Caracas: Editorial Predios.
- Sabino, C. (2002). **El proceso de la Investigación**. Caracas-Venezuela: Panapo
- Sánchez, C. (2010). **Plan Estratégico de Política Financiera orientado al mejoramiento de las condiciones de financiamiento de la Pyme a través de la Banca Comercial enmarcado dentro de las políticas públicas del estado**. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula.
- Segarra, A. (2008). **Dinámica empresarial, creación de empleo y productividad en las manufacturas españolas**. España-Madrid. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/DinamicaEmpresarial.pdf> [Consulta: 2012, marzo 01].
- Small Business Atc (2010). **Le Iniziative a Sostegnodelle PMI in Italia e Nell'Europa a 27**. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.cliclavoro.gov.it/SondaggiStatistiche/Documents/Rapportosa2010DEF.pdf> [Consulta: 2012, marzo 02].
- Solimano, A. (2007). **Micro Empresas, PyMES y Desarrollo Económico. Chile y la Experiencia Internacional**. Santiago: Chile. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.ciglob.org/documents/WP03%20-20Solimano,%20Pollack,%20Wainer,%20Wurgaft%20-%20Micro%20Empresas,%20PyMES%20y%20Desarrollo%20Econ.pdf> [Consulta: 2012, marzo 11].
- Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ta. ed.). México: Limusa. [Documento en Línea]. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkJwC&printsec=frontcover&dq=marco+teorico+sabino+metodos+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=G3eUUPmOLc3F0AHVpoHYDA&ved=0CEMQ6AEwBw#v=onepage&q=marco%20teorico%20sabino%20metodos%20de%20investigacion&f=false> [Consulta: 2012, junio 02].
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. y Strickland A. (2012), **Administración Estratégica** (18va ed). México: MC Graw Hill.

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (4ta. ed.) Caracas-Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógico Experimental Libertador.
- Van J. y Wachowicz J. (2010). **Fundamentos de Administración Financiera**. (13va. ed.). México: Pearson Educación.
- Verheugen, G. (2006). **La Nueva definición de PYME. Comisión Europea**. [Documento en Línea]. Disponible: [http://ec.europa.eu/Enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/Enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf) [Consulta: 2015, febrero 27].
- Wheelen T y Hunger J. (2007). **Administracion Estratégica y política de negocios**. (10ma. ed.). México: Prentice Hall.

## **Definición de Términos**

**Balance.** BCV (2015) Posición financiera de una empresa, institución o persona en una fecha determinada, en la cual se muestra su situación patrimonial como resultado de restar el valor monetario de los activos menos el de los pasivos.

**Banco Central de Venezuela.** BCV (2015) Institución pública que en Venezuela ejerce de manera exclusiva y obligatoria las competencias monetarias del Poder Nacional. Fundado en 1939. Su objeto fundamental es lograr la estabilidad de precios y preservar el valor de la moneda. Es persona jurídica de derecho público con autonomía para la formulación y el ejercicio de la política monetaria, y participa en el diseño y ejecución de la política cambiaria. Entre sus funciones también se encuentran: regular la circulación monetaria, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales y todas aquellas que establece su propia ley.

**Capital.** BCV (2015) En teoría económica el capital se entiende como los bienes duraderos que se utilizan en la producción de otros bienes y servicios. Es decir, máquinas, equipos, estructuras, edificaciones e inventarios. En finanzas, el capital consiste en la cantidad de dinero que los accionistas aportan a las empresas.

**Ciclo Económico.** BCV (2015) Comportamiento fluctuante de la economía caracterizado por movimientos ascendentes y descendentes de la producción real en torno a una senda o tendencia y que representa cierta regularidad durante un cierto período. En el ciclo económico, se identifican cuatro fases: expansión, pico, recesión y sima.

**Competencia.** BCV (2015) Rivalidad entre los agentes dentro de un mercado. En teoría económica la competencia significa la existencia de muchos agentes cuyas acciones individuales no modifican los precios del mercado.

**Corto Plazo.** BCV (2015) En microeconomía, se define como el período de tiempo analítico en el cual por lo menos uno de los factores de producción (insumos) de la empresa se mantiene constante

**Costo de Oportunidad.** BCV (2015) Es el valor de los recursos en la mejor alternativa que se deja de realizar. Por ejemplo, cada decisión de producir o consumir alguna cosa significa que se deja de producir y consumir alguna otra.

**Costo de Producción.** BCV (2015) Gastos de una empresa o un establecimiento productivo por los insumos intermedios en bienes y servicios, pagos al factor trabajo y al capital, utilizados en la producción de un bien o servicio.

**Costo Fijo.** BCV (2015) Recoge todos aquellos costos en que incurre una empresa y que son independientes de la producción. Dichos costos existen aunque la producción sea igual a cero.

**Costo Variable.** BCV (2015) Recoge todos aquellos costos de la empresa asociados al nivel de producción.

**Crecimiento Económico.** BCV (2015) Aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en el país, durante un período determinado. El crecimiento económico se mide a través del incremento porcentual que registra el Producto Interno Bruto, medido a precios constantes generalmente en un año. También se define como

un incremento del PIB real per cápita, es decir, el incremento del volumen de producto por habitante.

**Crédito.** BCV (2015) Contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero con el compromiso de devolución más un cargo por intereses y comisiones preestablecidas en un determinado plazo.

**Crisis Económica.** BCV (2015) Situación caracterizada por una caída significativa y larga en el nivel de actividad económica de un país o región. También se usa el mismo término para referirse a situaciones de alto desempleo o de alta inflación.

**Crisis Financiera.** BCV (2015) Situación caracterizada por inestabilidad en el mercado monetario y crediticio, acompañada por quiebra de bancos y pérdida de confianza del público en las instituciones financieras.

**Demanda.** BCV (2015) Cantidad de bienes y servicios que los compradores están dispuestos a adquirir a cada precio.

**Empresa.** BCV (2015) Organización destinada a la transformación de recursos (insumos) en productos (bienes y servicios), constituyendo las unidades básicas generadoras de la riqueza del país.

**Escasez.** BCV (2015) Principio económico que se sustenta en la existencia de necesidades humanas ilimitadas versus recursos limitados, cuyo racionamiento se realiza a través del sistema de precios. En sentido genérico se refiere a la falta de oferta respecto a la demanda del mercado. La escasez es una de las características de los bienes económicos.

**Estabilidad Económica.** BCV (2015) Estado de la economía caracterizado por baja inflación, crecimiento sostenido y utilización satisfactoria de los recursos productivos.

**Expectativas.** BCV (2015) Conjunto de creencias y actitudes de los agentes económicos respecto de posibles eventos futuros, los cuales influyen y determinan su comportamiento presente.

**Externalidad.** BCV (2015) Efecto negativo o positivo de la producción o consumo de algunos agentes sobre la producción o consumo de otros, por los cuales no se realiza ningún pago o cobro.

**Factores de producción.** BCV (2015) Insumos y elementos que se requieren para producir una mercancía o servicio, tales como tierra, trabajo y capital

**Fuerza de Trabajo.** BCV (2015) Población en edad de trabajar que se encuentra ocupada o desocupada. Excluye a los niños, estudiantes y personas que no buscan empleo.

**Incertidumbre.** BCV (2015) Situación bajo la cual se desconocen las probabilidades de ocurrencia asociadas a los diferentes resultados de un determinado evento.

**Industria.** BCV (2015) En el Sistema de Cuentas Nacionales, la industria está formada por el conjunto de establecimientos que elaboran un producto o servicio similar. El término industria también se usa para identificar al grupo de empresas dedicadas a la producción de bienes manufacturados.

**Inflación.** BCV (2015) Fenómeno caracterizado por el aumento continuo y generalizado de los precios de bienes y servicios que se comercializan en la economía.

**Insumos.** BCV (2015) Bienes y servicios que se utilizan en el proceso de producción.

**Intermediarios Financieros.** BCV (2015) Bancos e instituciones financieras que actúan como intermediarios entre los que tienen dinero para prestar y los que desean obtener dinero en préstamo.

**Inversión.** BCV (2015) Aplicación de recursos destinados a producir nuevo capital. Cuando la aplicación de los fondos es en instrumentos financieros, la inversión se denomina Inversión Financiera; mientras que se le llama Inversión Real cuando los recursos se destinan a la adquisición de bienes de capital (planta, equipos, vivienda e inventarios).

**Largo Plazo.** BCV (2015) Período de tiempo suficientemente amplio en el que todos los factores de producción son variables.

**Liquidez.** BCV (2015) La facilidad con la que un activo puede venderse rápidamente. Se dice que un activo o bien es líquido cuando puede convertirse en dinero fácilmente, sin incurrir en pérdidas. Por definición el activo más líquido son las monedas y billetes emitidos por el Banco Central.

**Ocupados.** BCV (2015) Personas que se encuentran trabajando por un salario. Excluye a los ayudantes familiares y a las amas de casa que no reciben una remuneración por sus servicios.

**Política Económica.** BCV (2015) Conjunto de medidas adoptadas por el Gobierno Nacional en el ámbito de la economía con el propósito de establecer un marco de referencia para lograr un crecimiento sostenido de la actividad económica.

**Política Fiscal.** BCV (2015) Decisiones tomadas por el gobierno nacional que implican tanto el financiamiento y uso de recursos y gastos, así como las decisiones de cambio en la gestión gubernamental necesarias para el logro de objetivos propuestos.

**Producción.** BCV (2015) Generación de bienes y servicios finales e intermedios.

**Productividad.** BCV (2015) Cociente entre la cantidad producida y un factor de producción, con lo que se obtiene la cantidad de producto por unidad de factor. Por ejemplo, la productividad del trabajo se mide dividiendo la cantidad o valor real de producto entre el número de trabajadores empleados

**Producto Interno Bruto (PIB).** BCV (2015) Valor de los bienes y servicios finales producidos en el territorio de un país, durante un período determinado.

**Productores.** BCV (2015) Empresas, personas e instituciones, de carácter público o privado, que transforman los recursos productivos en bienes y servicios útiles para la sociedad

**Recesión.** BCV (2015) Etapa del ciclo económico que se caracteriza por la disminución en la producción, renta, empleo y comercio por un período de seis meses a un año.

**Riesgo.** BCV (2015) Posibilidad de que se produzcan diferentes resultados cuando se conoce la probabilidad de cada uno. En finanzas, se dice que una inversión tiene

riesgo cuando el rendimiento de la misma puede variar. Las inversiones con un alto riesgo tienen que proporcionar una mayor rentabilidad para atraer a los inversionistas.

**Salario.** BCV (2015) Remuneración monetaria o en especie que recibe un trabajador a cambio de horas laborables.

**Valor Agregado.** BCV (2015) Valor que añade una unidad económica productiva, pública o privada, en su producción de bienes y servicios. Equivale al valor de los bienes y servicios producidos menos los respectivos costos intermedios (de materias primas, materiales, suministros y servicios utilizados).

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**LISTA DE EMPRESAS PYMES DEL SECTOR METALURGICO**  
**UBICASAS EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**LISTA DE EMPRESAS PYMES DEL SECTOR METALURGICO UBICADAS  
EN MARACAY ESTADO ARAGUA**

**1 ACERO GALVANIZADO P Y M, C.A.**

RIF No. J-00042945-6

Dirección: Av. ANTON PHILLIPS

Zona Industrial: SAN VICENTE I

**2 BABAY MOON, C.A.**

RIF No. J-30585932-9

Dirección: 2DA. AVDA. GALPON D-10

Zona Industrial: SAN JACINTO

**3 BARISISTEMAS, C.A.**

RIF No. J-07544373-1

Dirección: CALLE H, LOCAL NRO. 26

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**4 BRONALVEN, C.A.**

RIF No. J-30289216-3

Dirección: CALLE A C/ CALLE F PARCELA F-6B

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**5 CERCAS AMERICA DE MARACAY, C.A.**

RIF No. J-07511547-3

Dirección: CALLE E GALPON NRO. 72

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**6 CONTRUCTORA TECNO METAL**

RIF No. J-07506358-9

Dirección: AV. ANTHON PHILLIPS, GALPON NRO. 125

Zona Industrial: SAN VICENTE I

**7 DIST. DE MAT. VENEZIANI, C.A.**

RIF No. J-07232224-6

Dirección: AV. ANTON PHILLIPS, GALPON 34

Zona Industrial: SAN VICENTE I

**8 DISTRIBUIDORA PERLEBERG, C.A.**

RIF No. J-30512944-4

Dirección: CALLE E, GALPON NRO. 28

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**9 ENVASES VENEZOLANOS, S.A.**

RIF No. J-00012768-9

Dirección: CALLE CARABOBO SUR NRO. 2

Zona Industrial: CENTRO

Página Web: <http://www.envasesvenezolanos.com.ve>

**10 FAB. DE SILLAS GÓMEZ, C.A.**

RIF No. J-30075061-2

Dirección: CALLE E GALPONES 77 Y 78

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**11 FORJA VENEZOLANA CA**

RIF No. J-07517014-8

Dirección: PROL. SANCHEZ CARRERO SUR #3

Zona Industrial: SAN MIGUEL 0243-245-5242

**12 FORJAS BIYOK, S.A.**

RIF No. J-30762218-8

Dirección: CALLE E GALPON NRO. 55

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**13 FUND.IND.MEC. ART., C.A. (FIMACA)**

RIF No. J-07500353-5

Dirección: AV. ANTON PHILLIPS

Zona Industrial: SAN VICENTE I

Página Web: <http://www.fimaca.com>

**14 FUNDICION DE METALES ITALCOL, C.A.**

RIF No. J-07585240-0

Dirección: AV. ANTON PHILLIPS GALPON NRO.18

Zona Industrial: LA HAMACA

Página Web: <http://www.metalesitalcol.com.ve>

**15 FUNDICION IMES, C.A.**

RIF No. J-07533159-1

Dirección: AV. GUSTAF DALEN

Zona Industrial: LA HAMACA

**16 HERRAGAL, C.A.**

RIF No. J-30908297-3

Dirección: CALLE EL CAMBIO No. 19-4

Zona Industrial: PIÑONAL II

**17 HORMAIN, C.A.**

RIF No. J-07512654-8

Dirección: CALLE CAMPESINA GALPON NRO. 30

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**18 IMPLAGRICOLAS, F.P.**

RIF No. J-07555583-1

Dirección: PROL. PEREZ ALMARZA GALPON # E

Zona Industrial: SAN MIGUEL

**19 INBELTRA, C.A.**

RIF No. J-31291570-6

Dirección: CALLE I GALPON B-4

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**20 IND. METAL. UNIVERSAL, C.A. (IMUCA)**

RIF No. J-07508201-0

Dirección: AV. ANTON PHILLIPS, GALPON # 28

Zona Industrial: SAN VICENTE I

Página Web: <http://imuca.com>

**21 IND. MECANICA Y PLAST. (IMPSA)**

RIF No. J-30954626-0

Dirección: PROL. PEREZ ALMARZA GALPON #5

Zona Industrial: SAN MIGUEL

**22 IND. NAC. DE ABRASIVOS, C.A.**

RIF No. J-00210993-9

Dirección: CALLE C C/CALLE D GALPON # 47

Zona Industrial: SAN VICENTE II

Página Web: <http://www.abrasivosinasa.com.ve>

**22 IND. METAL. ELECTRICA -IMEL, C.A.**

RIF No. J-07528644-8

Dirección: CALLE VALENCIA NRO. 19

Zona Industrial: SAN MIGUEL

**23 INDACER, S.A.**

RIF No. J-00189079-3

Dirección: CALLE A GALPON NRO. 14

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**24 INDUST-METALURG. EL CONTROL, C.A.**

RIF No. J-07510950-3

Dirección: 2DA. AVDA. PARCELA D-7

Zona Industrial: SAN JACINTO

**25 INDUSTRIAS METALICAS SPECIAL, C.A.**

RIF No. J-07514544-5

Dirección: C/EL CANAL SUR NRO. 68-2

**26 INDUSTRIAS VEICO, S.A.**

RIF No. J-31461531-9

Dirección: CALLE E GALPONES NRO. 55 Y 66

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**27 INVERBRAS, C.A.**

RIF No. J-07551772-5

Dirección: CALLE I CON CALLE G LOCAL NRO. E-7

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**28 IVISA, C.A.**

RIF No. J-07572218-5

Dirección: CALLE F GALPON I DIAGONAL A TUPPERWARE

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**29 LA CROMOTECNICA, C.A.**

RIF No. J-30035058-4

Dirección: AV. ANTON PHILLIPS, PARCELA # 3

Zona Industrial: SAN VICENTE I

**30 METHALINK C.A.**

RIF No. J-31112519-1

Dirección: Av. Anton Phillips Galpon 2

Zona Industrial: SAN VICENTE I

**31 OTEPORVEN, C.A.**

RIF No. J-00077784-5

Dirección: CALLE I, GALPON NRO. 2-A

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**32 P.L. FUNDICION, C.A.**

RIF No. J-31133672-9

Dirección: AV. ANTON PHILLIPS GALPON # 18

Zona Industrial: LA HAMACA

**33 PARTES TEMPLADAS,S.A.( PARTEMSA)**

RIF No. J-07514525-9

Dirección: CALLE C GALPON NRO. 42

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**34 Product. de perfiles.ca (properca)**

RIF No. J-00187472-0

Dirección: CALLE LA AUTOPISTA

Zona Industrial: LA HAMACA

**35 PROY. Y CONSTRUCCIONES NEPTUNO, CA**

RIF No. J-00077778-0

Dirección: CALLE EL CANAL SUR GALPONES 4 Y 5

Zona Industrial: SAN VICENTE I

**36 REDIMAK FAB. DE COMPRESORES, C.A.**

RIF No. J-07525963-7

Dirección: CALLE F PARCELA F-4

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**37 RESORTES Y DERIVADOS METALICOS,CA**

RIF No. J-31272872-8

Dirección: CALLE E GALPON NRO. 88

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**38 S.A. IND. ELECTROMETALURG.NACIONAL**

RIF No. J-00086136-6

Dirección: AV.BERMUDEZ SUR URB. INDUST. MATA REDONDA

Zona Industrial: PIÑONAL SUR

**39 TALLERES EUROPA, C.A.**

RIF No. J-07522878-2

Dirección: 1RA. CALLE GALPON # 6

Zona Industrial: SAN JACINTO

Página Web: <http://www.teuropa.com.ve>

**40 TALLER INDUSTRIAL ARTEL, C.A.**

RIF No. J-30025814-9

Dirección: CALLE A GALPON NRO. 27

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**41 TALLERES UNIDOS PROD.ACERO, C.A.**

RIF No. J-07501148-1

Dirección: CALLE VALENCIA NRO. 22

Zona Industrial: SAN MIGUEL

**42 TALLER INDUSTRIAL MANAURE, C.A.**

RIF No. J-07500454-0

Dirección: CARRET. VIA PALO NEGRO SECTOR SAN LUIS

Zona Industrial: PIÑONAL I

**43 VENEZOLANA DE CANALES, S.A.**

RIF No. J-07508180-3

Dirección: CALLE 2 CON 1RA. AV. PARC. 20

Zona Industrial: SAN JACINTO

**44 VZLANA.DE MANUFACT. METALICAS, C.A.**

RIF No. J-07544104-4

Dirección: CALLE H GALPON NRO. 27

Zona Industrial: SAN VICENTE II

**45 CORVEN, C.A.**

RIF No. J-07520094-2

Dirección: AV MERIDA GALPONES 1-3

Zona Industrial: LA HAMACA

**ANEXO 2**  
**OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Objetivo General: Proponer estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.					
OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ÍTEM
Diagnosticar la situación actual de las estrategias financieras presentes en las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua	Situación actual de las estrategias financieras presentes en las Pymes del sector metalúrgico	Estrategias financieras presentes en las Pymes	-Administracion -Finanzas -Producción y operaciones - Innovación y desarrollo - Sistemas de información	-Encuesta, cuestionario	1-10
2-Establecer las condiciones del entorno que inciden sobre las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.	Condiciones referidas al entorno que inciden sobre las Pymes del sector metalúrgico	Condiciones del entorno	- Fuerzas económicas - Fuerzas políticas, gubernamentales y legales - Fuerzas tecnológicas - Fuerzas competitivas	-Encuesta, cuestionario	11-22
3 Establecer las opciones de estrategias financieras aplicables a las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua	Opciones de estrategias financieras aplicables a las Pymes	- Estrategias financiera	-Herramientas Financieras. -Decisiones Financieras - Administracion estratégica	-Encuesta, cuestionario	23-30

Fuente: Formica (2015)

**ANEXO 3**  
**LA MATRIZ DE OBSERVACION**

### MATRIZ DE OBSERVACIÓN N° 1

N°	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Administración	
2	Perfil financiero	
3	Financiamiento	
4	Innovación y desarrollo	
5	Sistemas de información	

Fuente: Carmen Formica (2015)

## MATRIZ DE OBSERVACIÓN N° 2

N°	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
6	Fuerzas económicas	
7	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	
8	Fuerzas tecnológicas	
9	Fuerzas competitivas	

Fuente: Carmen Formica (2015)

### MATRIZ DE OBSERVACIÓN N° 3

N°	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
10	Herramientas financieras	
11	Decisiones financieras	
12	Administración estratégica	

Fuente: Carmen Formica (2015)

**ANEXO 4**  
**CUESTIONARIO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



Estimado Gerente:

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información necesaria para proponer estrategias financieras que permitan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.

Las preguntas que a continuación se formulan no le llevarán mucho tiempo en contestarlas. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Las opiniones de todos los encuestados serán promediadas e incluidas en el trabajo de investigación y sólo se utilizarán en fines eminentemente académicos.

Agradecemos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad y objetividad posible.

Gracias por su colaboración,

Carmen Formica

## CUESTIONARIO PARA LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALURGICO

Marque con una equis (X) en la opción Si o No, una de las opciones que Usted considere

			Si	No
<b>Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de las estrategias financieras presentes en las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua</b>				
Administración	1	La empresa tiene definido la misión por escrito		
	2	La empresa tiene definido la visión por escrito		
Finanzas	3	El propietario de la empresa es quien realiza la toma de decisiones financieras		
	4	El responsable de la toma de decisiones de la empresa tiene conocimientos teóricos en el área de finanzas		
	5	La empresa posee financiamiento bajo una línea de crédito por entidades bancarias		
	6	Conoce usted fuentes alternas de financiamiento diferentes a las entidades bancarias		
Producción y operaciones	7	La empresa ha disminuido la producción en los últimos 12 meses		
	8	La empresa ha disminuido nivel de inventarios en los últimos 12 meses		
Investigación y desarrollo	9	La empresa ha realizado inversión en tecnología y desarrollo en los últimos 12 meses		
Sistemas de información	10	La empresa hace uso de Sistemas de Información para la toma de decisiones		
<b>Objetivo 2: Describir las condiciones del entorno que inciden sobre las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua.</b>				
Fuerzas económicas	11	La Falta de financiamiento afecta las operaciones de la empresa		
	12	La Falta de Divisas afecta las operaciones de la empresa		
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	13	El Control de Precios repercute negativamente en la empresa		
	14	La Incertidumbre Política y Social afecta negativamente en la empresa		
	15	El Racionamiento eléctrico afecta la productividad de la empresa		
Fuerzas tecnológicas	16	La empresa tiene actualmente conflictos laborales		
	17	La empresa tiene limitaciones para la adquisición a las maquinarias y equipos		
Fuerzas competitivas	18	La Competencia de productos importados afecta la rentabilidad al producto nacional		
	19	Se ha incrementado de los precios de las materias primas últimos 12 meses		
	20	La empresa tiene dificultades para el acceso de materias primas		
	21	La demanda del producto ha bajado en los últimos 12 meses		
	22	Puede la producción de su empresa ser colocada en el mercado internacional		

			Si	No
<b>Objetivo 3: Establecer las opciones de estrategias financieras aplicables a las Pymes del sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua</b>				
Herramientas financieras	23	El personal encargado realiza análisis de estados financieros y razones financieras para la toma de decisiones.		
	24	El personal encargado elabora el flujo de efectivo para la toma de decisiones		
	25	La empresa tiene políticas para una planificación financiera a corto y largo plazo		
	26	La gerencia de la empresa toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo para la toma de decisiones		
	27	La gerencia de la empresa toma en cuenta el riesgo asociado al rendimiento para la toma de decisiones		
Decisiones financieras	28	La empresa ha utilizado estrategias financieras a largo plazo tales como: apalancamiento, estructura optima de capital o política de pago para las decisiones financieras		
	29	La empresa ha implementado estrategias financieras a corto plazo como: administración de capital de trabajo, administración de activos o pasivos corrientes para obtener decisiones financieras		
Administración estratégica	30	La empresa ha aplicado conceptos de administración estratégica		

**ANEXO 5**  
**CARTAS DE VALIDACION DE EXPERTOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe **Magister Yasmin E. Castillo S.** titular de la Cédula de Identidad N° **V-13.133.179**, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **“Estrategias financieras para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua”** presentado por la Licenciada en Administración Comercial: **Formica R., Carmen M.**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.199.661** aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 12 días del mes de Mayo de 2015.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Yasmin E. Castillo S  
V-13.133.179



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS

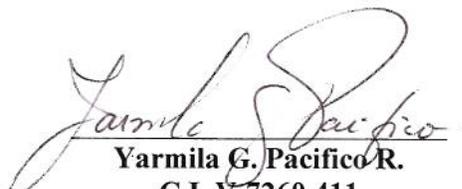


**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe **Yarmila Giovanna Pacifico Rivera**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-7260.411**, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **“Estrategias financieras para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua”** presentado por la Licenciada en Administración Comercial: **Formica R., Carmen M.**, titular de la cédula de identidad N° **17.199.661** aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

Atentamente,

  
**Yarmila G. Pacifico R.**  
C.I. V-7260.411



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION FINANZAS



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe MSC: José A. Cabeza, titular de la Cédula de Identidad N° 10452084, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **“Estrategias financieras para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua”** presentado por la Licenciada en Administración Comercial: **Formica R., Carmen M.**, titular de la cédula de identidad N° **17.199.661** aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 12 días del mes de Mayo de 2015.

Atentamente,



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe **Magister María Eugenia Zapata**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-7.215.237**, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado **“Estrategias financieras para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el sector metalúrgico ubicadas en Maracay estado Aragua”** presentado por la Licenciada en Administración Comercial: **Formica R., Carmen M.**, titular de la cédula de identidad N° **V- 17.199.661** aspirante al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por lo tanto, aptos para ser aplicados para el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 12 días del mes de Mayo de 2015.

Atentamente,

María Eugenia Zapata  
V-7.215.237

**ANEXO 5**  
**CALCULO DE LA CONFIABILIDAD**

## Confiabilidad del Instrumento Kuder y Richardson

Sujeto	2	3	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total		
1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	20		
2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	19		
3	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14		
4	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	11		
5	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	22	
6	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	15	
7	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	23	
8	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	20	
9	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	20	
10	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	
11	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	17	
12	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	15	
13	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
14	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	19	
15	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	16
16	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	23	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	19	
18	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	21	
19	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	13	
20	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	21	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	24	
22	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	16
23	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	14	
24	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	20	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	22
26	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	16	
27	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	16
28	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	15	
29	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	20	
30	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	16	
31	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	12	
32	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	23	
33	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	22
34	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	22
	23	23	23	16	28	14	30	30	12	15	23	33	29	23	24	23	28	24	34	34	13	11	14	16	16	7	8	12	13	12			
<b>p</b>	0,68	0,68	0,68	0,47	0,82	0,41	0,88	0,88	0,35	0,44	0,68	0,97	0,85	0,68	0,71	0,68	0,82	0,71	100	100	0,38	0,32	0,41	0,47	0,47	0,21	0,24	0,35	0,38	0,35			
<b>q</b>	0,32	0,32	0,32	0,53	0,18	0,59	0,12	0,12	0,65	0,56	0,32	0,03	0,15	0,32	0,29	0,32	0,18	0,29	0,00	0,00	0,62	0,68	0,59	0,53	0,53	0,79	0,76	0,65	0,62	0,65			
<b>p.q</b>	0,22	0,22	0,22	0,25	0,15	0,24	0,10	0,10	0,23	0,25	0,22	0,03	0,13	0,22	0,21	0,22	0,15	0,21	0,00	0,00	0,24	0,22	0,24	0,25	0,25	0,16	0,18	0,23	0,24	0,23	5,58		

Fuente: Formica (2015)

$$K_{R20} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum p.q}{S^2_t} \right]$$

$\sum p.q = 5,58$   
 $S^2_t = 14,09$

$$K_{R20} = \frac{34}{33} \left[ 1 - \frac{5,58}{14,09} \right] \quad K_{R20} = 1,03 [0,60] \quad K_{R20} = 0,62$$