

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POST GRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES



**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO DE
VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE
PUBLICIDAD EXTERIOR EN EL
MUNICIPIO SAN FRANCISCO DEL ESTADO ZULIA**

**Trabajo de Grado presentado como requisitos para optar al grado de Magíster
en Ciencias Contables.**

Autor: Lcdo. Luis Beltrán
Tutor: Msc. Armando Urdaneta

Mérida, Marzo de 2009.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
Mérida – Venezuela

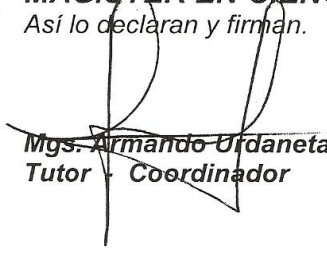
A C T A

En la ciudad de Mérida, a los trece días del mes de marzo de 2009, estando presentes en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, las siguientes personas: Profesores Mgs. Armando Urdaneta, Germán Rodríguez y Rosa Aura Casal en su condición de miembros del Jurado designado por el Consejo Técnico del Postgrado en Ciencias Contables, en reunión celebrada el 06 de mayo de 2008 de conformidad con el artículo 21 de las Normas de Funcionamiento de los Estudios de Postgrado en Ciencias Contables de la Maestría en Ciencias Contables, para conocer del Trabajo de Grado presentado por el estudiante de Postgrado **LUÍS EDUARDO, BELTRAN MADILE** titular de la **C. I. V- 13.725.809** como credencial de mérito para optar al grado de **MAGÍSTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

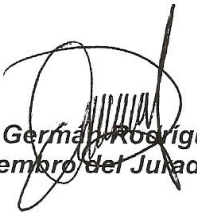
Reunido el Jurado y presente el aspirante, éste procedió a defender su Trabajo de Grado, titulado: **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE PUBLICIDAD EXTERIOR (MUNICIPIO SAN FRANCISCO ESTADO ZULIA)”**, el cual había sido previamente analizado por los miembros del Jurado.

Concluida la defensa del Trabajo de Grado, el jurado consideró que estaban cumplidas las exigencias requeridas para ser aprobado como trabajo de mérito para que al mencionado aspirante le fuera conferido el grado de **MAGÍSTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

Así lo declaran y firman.


Mgs. Armando Urdaneta
Tutor - Coordinador




Prof. Germán Rodríguez
Miembro del Jurado


Prof. Rosa Aura Casal
Miembro del Jurado

AGRADECIMIENTO

A los Profesores(as) Rosa Aura Casal de Altuve y Armando Urdaneta por su constancia, paciencia y orientaciones.

A nuestra secretaria Yelitze Zambrano por su invaluable colaboración en el envío y recepción de este trabajo de grado y por estar siempre pendiente de los maestrantes foráneos.

A la Universidad de los Andes por haberme brindado la oportunidad de ingresar al Postgrado en Ciencias Contables. “Cuna del conocimiento contable”.

A las diferentes empresas de publicidad exterior radicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO DE
VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS DE
PUBLICIDAD EXTERIOR EN EL MUNICIPIO SAN FRANCISCO
DEL ESTADO ZULIA**

Autor: Lcdo. Luis Beltrán
Tutor: Msc. Armando Urdaneta
Fecha: Marzo 2009.

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en analizar la importancia de las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas en las Empresas de Publicidad Exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia; la metodología aplicada fue empirista inductiva y descriptiva con diseño de campo, la población estuvo representada por las empresas de publicidad exterior adscrita al Registro Mercantil Quinto, ubicado en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, de los cuales se obtuvo información significativa a través de encuestas tipo cuestionarios de 28 ítems diseñados sobre la base de la escala de Lickert con cinco (5) alternativas cuya validación estuvo a cargo de dos (02) expertos, los datos fueron procesados y analizados por indicadores reflejados con estadísticos de frecuencia y porcentajes mediante procedimientos descriptivos organizados en cuadros y gráficos. Los resultados arrojaron debilidades en la estructura de los presupuestos de gastos y de capital, por lo cual es limitado su uso para la planificación y control financiero, a su vez se presentó deficiencias en la identificación de las categorías de gestión financiera, especialmente con el empleo y aplicación de los indicadores, a pesar de que cuentan con competencias distintivas especialmente en sus costos. Reportaron como factores claves del éxito las ventas a crédito, la atención postventa, la producción, mercadeo, publicidad y administración, pues son elementos fundamentales en el éxito de las empresas.

Palabras Claves: Estrategias, publicidad exterior, ventajas competitivas.

ÍNDICE

	pp.
ACTA DE APROBACION.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
El problema de investigación	21
Objetivos de la investigación	24
Justificación de la investigación.....	25
Delimitación de la investigación.....	26
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	28
Bases Teóricas	35
Sistemas de Variables.....	100
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de la investigación	103
Diseño de la investigación	104
Población y muestra	105
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	107
Validez del instrumento	108
Confiabilidad del instrumento.....	109
Fases de la investigación.....	110
Técnicas de análisis de datos.....	111
CAPITULO IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	
Análisis e interpretación de los resultados	113
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	183
Recomendaciones.....	185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	187
ANEXOS	
Cuestionario para Gerentes y Administradores	
Constancia Juicio de Expertos	

INDICE DE CUADROS

Nº		p.p.
1	Mapa de Variables.....	102
2	Población de la investigación.....	106
3	Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿La organización acude frecuentemente a algún tipo de financiamiento?.....	114
4	Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuentes de financiamiento interno: ¿La empresa ha utilizado con periodicidad el financiamiento interno?.....	115
5	Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cuándo se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el interno?.....	116
5.1	Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuente financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa los activos?.....	118
5.2	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa pasivos acumulados?.....	119
5.3	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa préstamos de accionistas?.....	120
5.4	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa reinversión de utilidades?.....	122
5.5	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa flujo de caja integrada por la depreciación?.....	123
5.6	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de	

	financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa pagos diferidos?.....	124
6	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿La organización requiere de capitales adicionales para las operaciones normales por lo que recurren a la venta de activos?.....	126
7	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿La empresa siempre invierte el dinero proveniente del financiamiento en la compra de nuevos activos fijos?.....	127
8	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿La empresa ha utilizado con periodicidad el financiamiento externo?.....	128
9	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cuándo se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el externo?.....	130
9.1	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa crédito comercial?.....	131
9.2	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa préstamos bancarios?.....	133
9.3	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa adelantos-anticipos?.....	134
9.4	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa cuentas por cobrar e inventarios?.....	135
9.5	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuentes de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa papeles comerciales?.....	137
9.6	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa Arrendamiento financiero de organismos públicos?.....	138

10	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Al requerir capital adicional para las operaciones normales de la empresa se ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para el financiamiento?.....	139
11	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿La organización acude frecuentemente a la banca para solicitar préstamos para financiarse?.....	141
12	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿La empresa se financia frecuentemente con compras a crédito para adquirir insumos?.....	142
13	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión estructura del presupuesto de gasto: ¿El presupuesto es una herramienta muy importante que se utiliza para la toma de decisiones en la organización?...144	
14	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión estructura del presupuesto del gasto: ¿Frecuentemente se utiliza el presupuesto de gasto como herramienta de planificación y control?.....	145
15	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión presupuesto de gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por costos primos?.....	146
15.1	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto del gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de fabricación?.....	147
15.2	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto del gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de administración y ventas?.....	149
15.3	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión del presupuesto de gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos financieros?.....	150
16	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión del presupuesto de capital: ¿Frecuentemente se utiliza el presupuesto de capital como herramienta de planificación y control?.....	151
17	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra	

	estructurado por valor actual neto?.....	153
17.1	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por tasa interna de rendimiento?.....	154
17.2	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión del presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por período de recuperación?.....	155
17.3	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión del presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por la tasa contable de rendimiento?.....	156
18	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto de capital: ¿Los presupuestos de capital le proporciona a la empresa una mejor planificación de inversiones, capacidad de maquinarias, mejor utilización de recursos?.....	158
19	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de la empresa se encuentra categorizada la gestión financiera?.....	159
20	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan el beneficio antes de intereses?.....	160
20.1	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan el costo del capital?.....	161
20.2	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan el costo de la deuda?.....	163
20.3	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan los gastos de administración?.....	164
20.4	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiera: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de gestión financiera se utilizan la rotación de la inversión?.....	165
20.5	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión de indicadores de la gestión financiera: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores	

	de la gestión financiera se utilizan el valor contable de los activos?.....	167
20.6	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan los Wacc?.....	168
20.7	Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan otros?.....	169
21	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiera: ¿La empresa no utiliza indicadores en su gestión financiera?.....	170
22	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión de indicadores de gestión financiera: ¿Las diferentes categorías de gestión financiera satisfacen a los propietarios lo cual se traduce en una buena gestión financiera?.....	172
23	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran identificadas dentro de la organización?.....	173
24	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa representan a su vez una ventaja competitiva?.....	174
25	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión de ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en diferenciación a través de la cadena de valor y a la luz de los generadores de valor?.....	176
26	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en liderazgo en costos a través de la cadena de valor desde el punto de vista de los generadores de costos?.....	177
27	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en focalización en costos y en diferenciación?.....	178
28	Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿La mejor manera que tiene la empresa de obtener competencias distintivas es siendo líder en precios, bajos costos y buen trato al cliente?.....	179

INDICE DE GRAFICOS

Nº		p.p.
1	La organización acude frecuentemente a algún tipo de financiamiento.....	114
2	La empresa ha utilizado con periodicidad el financiamiento interno.....	116
3	Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el interno.....	117
4	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa los activos.....	118
5	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa pasivos acumulados.....	120
6	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa préstamos de accionistas.....	121
7	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa reinversión de utilidades.....	122
8	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa flujo de caja integrada por la depreciación.....	124
9	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa pagos diferidos.....	125
10	La organización requiere de capitales adicionales para las operaciones normales, por lo que recurren a la venta de activos.....	126
11	La empresa siempre invierte el dinero proveniente del financiamiento, en la compra de nuevos activos fijos.....	128
12	La empresa ha utilizado con periodicidad el financiamiento externo.....	129
13	Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el externo.....	130

14	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa crédito comercial.....	132
15	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa préstamos bancarios.....	133
16	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa adelantos-anticipos.....	135
17	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa cuentas por cobrar e inventarios.....	136
18	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa papeles comerciales.....	137
19	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa Arrendamiento financiero de organismos públicos.....	139
20	Al requerir capital adicional para las operaciones normales de la empresa se ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para el financiamiento.....	140
21	La organización acude frecuentemente a la banca para solicitar préstamos para financiarse.....	141
22	La empresa se financia frecuentemente con compras a crédito para adquirir insumos.....	143
23	El presupuesto es una herramienta muy importante que se utiliza para la toma de decisiones en la organización.....	144
24	Frecuentemente se utiliza el presupuesto de gasto como herramienta de planificación y control.....	146
25	El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por costos primos.....	147
26	El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de fabricación.....	148
27	El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de administración y ventas.....	149

28	El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos financieros.....	151
29	Frecuentemente se utiliza el presupuesto de capital como herramienta de planificación y control.....	152
30	El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por valor actual neto.....	153
31	El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por tasa interna de rendimiento.....	154
32	El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por período de recuperación.....	156
33	El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por la tasa contable de rendimiento.....	157
34	Los presupuestos de capital le proporciona a la empresa una mejor planificación de inversiones, capacidad de maquinarias, mejor utilización de recursos.....	158
35	Dentro de la empresa se encuentra categorizada la gestión financiera.....	160
36	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan mas beneficio antes de intereses.....	161
37	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el costo del capital.....	162
38	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el costo de la deuda.....	163
39	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el gastos de administración.....	165
40	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan la rotación de la inversión.....	166
41	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el valor contable de los activos.....	167
42	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera,	

	se utilizan más Wacc?.....	169
43	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan otros.....	170
44	La empresa no utiliza indicadores en su gestión financiera?.....	171
45	Las diferentes categorías de gestión financiera satisfacen a los propietarios, lo cual se traduce en una buena gestión financiera?.....	172
46	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran identificadas dentro de la organización.....	174
47	Las competencias distintivas de la empresa representan a su vez una ventaja competitiva.....	175
48	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en diferenciación a través de la cadena de valor y a la luz de los generadores de valor.....	176
49	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en liderazgo en costos a través de la cadena de valor desde el punto de vista de los generadores de costos.....	178
50	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en focalización en costos y en diferenciación.....	179
51	La mejor manera que tiene la empresa de obtener competencias distintivas es siendo líder en precios, bajos costos y buen trato al cliente.....	180

INTRODUCCION

La publicidad es uno de los medios más efectivos para atraer clientes e incitarlos a que compren los productos ofrecidos en los anuncios. Sin embargo, cifras concretas para determinar exactamente por ejemplo, cuantas bebidas sale usted a comprar después de que ve un anuncio en el televisor, o cuantos vehículos compra luego que ve un anuncio en la prensa escrita, son difíciles de obtener.

Las empresas necesitan anunciar y evaluar los diferentes medios donde se colocará el anuncio (televisión, radio, prensa, vallas, murales, y ahora la Internet), apartes de estos medios también participan los llamados "broker de medios" o sea, una agencia o empresa de publicidad a donde el que desea comprar publicidad se acerca en la mayoría de los casos, para que le ayude a planear su campaña y contratar los medios apropiados para la misma. Adicionalmente brindan servicios de "construcción" del material publicitario desde la filmación de un video para televisión hasta el diseño de un banner para una propaganda a través de globos aerostáticos.

A pesar de que las empresas que quieren anunciar pueden acceder directamente a los medios, éstas prefieren frecuentemente tratar con presupuestos publicitarios bastante altos y prácticamente atienden solo clientes (organizaciones) muy grandes, que pueden contar en el interior de su empresa generalmente con personas que suplen la función de la agencia de publicidad, en cuanto a contratación de cada medio para cada campaña, tarea de lo más dispendiosa por demás, que no pueden justificar internamente la mayoría de las empresas, dando espacio para el trabajo del "agregador" de anunciantes y medios como lo son las empresas de publicidad.

En los medios tradicionales de publicidad tal es el caso de la televisión o la radio tienen un espacio establecidos desde hace muchos años, en consecuencia, todas tienen de alguna manera una "sintonía", es decir, cuantas personas ven u oyen el

espacio televisivo o radial, para en él poner el anuncio y cobrar respectivamente, esto es lo que se conoce como el "rating" entre mejor sea el programa más usuarios tendrá y por lo tanto, el anuncio se expondrá a clientes potenciales. La prensa escrita, periódicos y revistas, se miden por circulación no solo el tiraje; es decir, no por el número de ejemplares que se imprimen sino por el número de ejemplares que se leen.

Internet es otro medio publicitario que ha generado una revolución bastante interesante, permitiendo que lo que antes sólo se conocía con acceso a estudios muy costosos, ahora sea conocimiento de todo el que quiera acceder al material disponible. Adicionalmente, todo lo que sucede en Internet es medible, por lo que se puede saber a ciencia cierta si la publicidad hecha realmente sirve para el propósito específico para el cual fue diseñada y si no está cumpliendo con los objetivos, se puede cambiar muy rápido para ajustar su efectividad

Los primeros anuncios en la Web y los que fueron surgiendo en forma posterior, cargados de movimiento y colorido exigen un diseñador gráfico y un ingeniero de software para construirlos. No podemos negar que el efecto es impactante y realmente se trabajó mucho para lograr la atención del visitante a los portales. Ahora la tendencia es a que los anuncios sean en texto por medios electrónicos y realmente para escribir estos no se requieren diseñadores ni ingenieros, que es lo que podría evitar que las empresas anunciaran directamente.

Por lo tanto, y en vista de todos estos cambios globales en el sector de la publicidad específicamente la publicidad exterior, es por ello que se requiere la aplicación de nuevas estrategias de financiamiento que le permita afrontar los nuevos retos de saber a dónde anunciar, como comprar el anuncio y en general saber usar el nuevo medio y el nuevo formato para generar resultados así como también, buscar cuales son las necesidades de financiamientos para iniciar nuevos proyectos de publicidad tomando en consideración la tendencia de estas empresas del sector. Ahora el papel de las empresas de publicidad exterior tradicional cambia, de ser el

diseño gráfico y la animación a estudiar palabras claves y estadísticas para aconsejar a sus clientes a manejar las campañas publicitarias con suficiente conocimiento.

Se ha abierto la puerta para que cualquier empresa pueda anunciar acorde a su presupuesto, pero con la misma efectividad de las empresas grandes. Se sigue disminuyendo la brecha entre las empresas anunciantes por su tamaño y la Internet, la cual juega también en esta industria su efecto nivelador. Por lo que, las Empresas de Publicidad Exterior del Municipio San Francisco del Estado Zulia no están ajenas a los cambios relativos a los medios de cómo anunciar, sino que también se encuentran en la búsqueda de estrategias financieras que le permitan desarrollar sus nuevos proyectos de ventas con la finalidad de aportar nuevos productos de acuerdo a las tendencias mundiales, evitando con esto que se extingan con la finalidad de mejorar las necesidades de financiamiento basado en esta perspectiva surge el presente estudio.

A manera de facilitar la comprensión de la investigación el trabajo se organizó de la siguiente manera:

En el Capítulo I se contempla la presentación o planteamiento del problema, indicándose el objetivo general y los específicos. Seguidamente se formula el problema, se argumentó la justificación de la investigación e importancia y se delimitó la investigación.

En el Capítulo II se presenta los antecedentes de la investigación así como también, se plasmó el marco teórico en el que se discurren las reflexiones teóricas conceptuales relacionadas con los objetivos trazados.

En el Capítulo III se definen las características metodológicas que condujeron a la realización de la investigación: tipo de investigación, población y muestra así como el diseño de la investigación.

En el Capitulo IV se presenta el análisis de los resultados de la investigación que comprendió el procesamiento de datos y su correspondiente análisis, en el mismo se examina las estrategias financieras que conlleven un plan que optimice su situación financiera

Finalmente en el Capitulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones a la que se llegaron en la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En los últimos años se han producido profundos cambios en el entorno en el que operan las empresas y consecuentemente, en las estrategias de respuesta de éstas ante las nuevas realidades. Fenómenos como la globalización, la Unión Europea, el progreso tecnológico general y muy en particular, el avance en los sistemas de comunicación y de información entre otros, están cambiando las reglas tradicionales de la competitividad planteando nuevas dificultades y riesgos pero también grandes oportunidades que hay que saber aprovechar.

En el país y por ende en el Estado Zulia, aun el empresario del interior y el microempresario sufren el impacto de la competencia, los estándares productivos de calidad, diseño y precios exigidos por el mercado tienden a ser homogéneos a nivel mundial. Es por ello, que para poder afrontar exitosamente estos cambios las empresas requieren cada vez más utilizar los conocimientos científicos en el proceso productivo y de gestión en general, orientados a la reducción de los costos, incremento del diseño y valor agregado de los productos. Se ha trabajado junto a varios sectores económicos orientados a contribuir para que las pequeñas empresas de estos sectores sean más competitivas.

Aunado a los enfoques tradicionales de finanzas actualmente ya no responden a las exigencias competitivas de los mercados por lo tanto, los diseños de estrategias competitivas requieren de la reconceptualización de los esquemas financieros

tradicionales por lo que, las empresas de los diversos sectores de la economía del país deben replantearse su concepción y manejo financiero si desean conservar posiciones competitivas y transitar con éxito en los complejos mercados.

Por la diversidad de los problemas presentados las distintas empresas se ven en la necesidad de implementar una serie de estrategias financieras para obtener los recursos necesarios que les permitan el adecuado desarrollo de la empresa por lo cual, los gerentes deben ser unos líderes estrategas capaces de identificar los aspectos que los puede afectar o beneficiar y estar preparados para enfrentar cualquier situación que se les presente con los recursos que cuenta tratando de conseguir los que no posee y al mismo tiempo desarrollar, resaltar y mantener en el tiempo las ventajas competitivas que caracterizan la organización.

Las ideas expuestas anteriormente conllevan a determinar las estrategias financieras para desarrollar las ventajas competitivas de las empresas pertenecientes al ramo de la publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia. Debido a la gran expansión de los medios publicitarios la competencia por la atracción de la mirada del consumidor, se dirige hacia la publicidad exterior, enfocándola a las áreas que eran consideradas libres de ella, y que ahora son tomadas por el mejor oferente en un intento por conseguir un aumento considerable en sus ventas.

La publicidad exterior ha venido reproduciéndose, se sabe que la misma es un medio generador de riqueza. Las vallas llevan el mensaje que mueve a miles de personas a adquirir un producto, generando altos índices en la economía nacional indispensable en cualquier sociedad de consumo, en donde compiten productos y marcas. Es sumamente importante destacar que el mercado de la publicidad exterior en el Estado Zulia es quizás uno de los más afectados por la crisis, de manera que es por esta razón que las organizaciones deben ser estrategas, planificadoras y líderes debiendo estar preparadas para dar respuestas en el momento que sean requeridos sus

servicios y ser consciente de las herramientas necesarias y útiles para sobrellevar cualquier adversidad, son innumerables las diferentes situaciones de cada una de las empresas de publicidad exterior de la zona.

Según entrevistas no estructuradas realizadas a los gerentes y administradores, éstos alegan que no existen estrategias, ni planes definidos, incluso que actúan a medida que suceden los hechos y si se presentan solicitudes de servicios de envergadura solicitan fuentes de financiamiento, lo que influye en la capacidad de respuesta en el momento en que hacen la solicitud de servicios.

Además, no se ha investigado formalmente la asignación de los mismos, para razonar si fue la más correcta, ya que muchas veces se incurre en gastos familiares (servicios públicos de vivienda principal, alimentación, pago de vehículos que no son parte de la organización), gastos operativos excesivos, entre otros y cuando reciben el pago por los trabajos realizados ha transcurrido mucho tiempo y el poder adquisitivo no es el mismo en el que incurrieron en el gasto, logrando una descapitalización de la empresa.

Las organizaciones en estudio han aplicado estrategias como alargar los plazos de cobranzas, pero inclusive los clientes han demorado sus pagos a 60 y hasta 90 días para pagar y los entes oficiales hasta pueden cancelar en plazos de 4 meses. Es por ello que han cerrado o cambiado su razón social más del 40% de las empresas del ramo. (Revista Producto N° 189, Pág. 55)

Por lo antes expuesto, las empresas del sector siendo líderes han tenido que enfrentarse a problemas de supervivencia, no han podido diversificarse porque inclusive no cuentan con la capacidad física para su producción, ha bajado la calidad en la materia prima e inclusive han desaparecido empresas por la grave crisis. Tomando en referencia la situación por la que actualmente están pasando las distintas empresas del sector de la publicidad exterior, es propicio analizar las estrategias

financieras para el desarrollo de ventajas competitivas que le aseguren su permanencia en el mercado logrando así el beneficio tanto financiero como social lo cual permite a la colectividad en general mantenerse informado por lo que, deben tomar en cuenta innumerables variables que están involucradas todas entre si, tales como fuentes de financiamiento, toma de decisiones oportunas, competencia, contar con recursos (materiales, humanos, financieros y técnicos de punta), oportunidades y riesgos con la finalidad de subsistir y poder seguir prestando cada uno de los servicios que ofrecen y crecer rápidamente en el mercado.

Por la situación anteriormente expuesta en el planteamiento del problema surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la estrategia financiera para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia?

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de las empresas de publicidad exterior?

¿Cómo es la estructura de los presupuestos de gastos y capital de las empresas de publicidad exterior?

¿Cuáles son los indicadores de gestión financiera desarrollados por las empresas publicidad exterior?

¿Cuáles son los cursos de acción financieros que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de ventajas competitivas en el objeto de estudio?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas en las Empresas de Publicidad Exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

Objetivos específicos

1. Identificar las fuentes de financiamiento que utilizan las empresas de publicidad exterior.
2. Caracterizar la estructura de los presupuestos de gastos y capital de las empresas de publicidad exterior.
3. Establecer los indicadores de gestión financieras desarrolladas por las empresas de publicidad exterior.
4. Considerar cursos de acción financieros que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las empresas de publicidad exterior.

Justificación de la investigación

Al hacer referencia de la situación del sector de publicidad exterior, es oportuno resaltar todas aquellas estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas que consoliden a dichas empresas y puedan permanecer en el mercado, logrando el beneficio financiero y social de manera que la colectividad pueda mantenerse informada. Es con la aplicación de estas estrategias que las empresas desarrollarán las oportunidades de negocio disminuyendo los riesgos con el fin de seguir teniendo vida útil en el mercado y a la vez desarrollarse con rapidez dentro del mismo.

Por otra parte, esta investigación aportará a los gerentes de las empresas objeto de estudio a tener mejores herramientas para llevar la parte administrativa del negocio y llenar un espacio aportando resultados al sector de las empresas de publicidad exterior y a su vez a otros sectores relacionados con el mismo, porque quedará ilustrado a grandes rasgos el comportamiento de las variables, además abre la oportunidad a opiniones que aporten nuevas recomendaciones o apoyar la teoría ya

existente lo que servirá de gran utilidad a futuras investigaciones a realizar.

En lo que se refiere a la utilidad práctica de este estudio se puede afirmar que el mismo, arraiga los conocimientos sobre las diferentes estrategias financieras y ventajas competitivas de las empresas que prestan servicios en el sector de la publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Edo. Zulia, de manera que se pueda conocer aún más la forma como han laborado, les permita evaluar su gestión, se puedan realizar oportunamente los cambios necesarios para mejorar cada día más y asegurar la permanencia de las empresas en el dinámico mercado.

Con respecto a la justificación metodológica cabe destacar que se diseñará un instrumento que servirá para extraer información sobre las estrategias que utilizan las empresas objeto de este estudio, el cual se adecuará de manera que permita recoger toda la información necesaria sobre: Las estrategias financieras para desarrollar ventajas competitivas de éstas, también permitirá estudiar de una mejor manera a la población ya que se hace debido a que es la única manera organizada de obtener la información de lo contrario, no se podría efectuar el análisis de la presente investigación y otras que ayuden al desarrollo de los diferentes sectores de la economía.

Delimitación de la investigación

Espacial:

La investigación sobre la importancia de las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas de publicidad exterior se realizará en las organizaciones productivas prestadoras de servicios ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia

Poblacional:

El estudio abarca a todas aquellas empresas de publicidad exterior ubicadas en

el Municipio San Francisco que están inscritas en el Registro Mercantil V de San Francisco. Las unidades de análisis a ser encuestadas serán las administrativas y financieras.

Temporal:

Esta investigación se desarrollara en el período comprendido desde Julio 2007 hasta Febrero 2009.

Teórica:

El estudio se encuentra adscrito a la línea de investigación de estrategias financieras y se analizaran las diferentes estrategias utilizadas por las empresas de publicidad exterior las cuales serán determinadas tomando en cuenta la fundamentación teórica de varios autores como: Bierman H. (1994), Gitman L. (2000), Gómez G (2003) Ortiz A. (2001), Saldívar A. (1999), Van Horne y Wachowincz (2002), Thompson y Strikland (2003), Saloner y otros (2005) Porter (1995), así como otros autores que de una u otra forma aportaran información de valioso interés al estudio de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Al analizar las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas de publicidad exterior, se hace necesario investigar los antecedentes del estudio y plasmar las bases teóricas que sustentan la investigación, junto con el sistema de variables.

Antecedentes de la investigación

La documentación bibliográfica reporta una serie de trabajos de investigación relacionadas con las estrategias financieras y ventajas competitivas, contribuyendo con sus aportes y a su vez sirvan como soporte a esta investigación.

Un estudio de Herrera (2005) *“Estrategias de cobertura que pueden ser utilizadas para gerenciar el riesgo generado por las operaciones financieras realizadas en Venezuela por una empresa de telecomunicaciones que presten sus servicios en el sector corporativo”*. Su propósito es llevar a cabo un efectivo manejo del riesgo financiero en las empresas de telecomunicaciones. Su enfoque metodológico estuvo conformado por un diseño no experimental, el tipo de investigación es de campo y el nivel de la investigación descriptiva, como técnica de recolección de datos se utilizó la observación directa. Los resultados obtenidos revelaron la no existencia de instrumentos especializados de cobertura de riesgos por lo que recomendaron el uso de estrategias para cubrir éstos y el uso de una adecuada administración del riesgos.

Con este antecedente la variable estrategia es uno de los conceptos que requiere ser objeto de estudio, ya que constituye un elemento necesario para determinar los indicadores financieros que permitirán medir esta variable y aportara los supuestos necesarios para establecer los cursos de acción financieros con el fin de mejorar la administración.

Haciendo mención de otra investigación que realizó sus aportes fue la elaborada por Petit (2003), la cual lleva por título: *“La Gestión financiera como herramienta para el proceso de toma de decisiones gerenciales”*. La presente investigación tuvo como objetivo principal, la determinación de la gestión financiera como herramienta para la toma de decisiones gerenciales de las empresas objeto de estudio y su propósito fue determinar como están gestionando actualmente estas empresas su área financiera, lo cual permitirá evidenciar la búsqueda de recursos, su asignación, así como el proceso de la toma de decisiones que ello implica. El tratamiento estadístico se realizó cualitativa y cuantitativamente representándose por medio de tablas de frecuencia absoluta y relativa. Los resultados permitieron evidenciar que en estas empresas no existe un proceso de gestión planificado, la toma de decisiones no se realiza basada en unas etapas previas por el contrario, estas se toman sólo de acuerdo a la experiencia de la gerencia y no realizando estudios sobre las condiciones imperantes del mercado. Las recomendaciones se dirigieron a crear entre otros elementos un conjunto de lineamientos que le sirvan de herramientas en la búsqueda y asignación de fondos así como en la evaluación de la rentabilidad de sus fuentes de financiamiento.

La investigación genera un aporte al conocimiento en materia de gestión financiera como herramienta para el proceso de toma de decisiones gerenciales para alcanzar así las metas trazadas, su propósito fue determinar como están gestionando actualmente estas empresas su área financiera, lo cual permitirá evidenciar la búsqueda de recursos, su asignación así como la toma de decisiones que ello implica.

En tal sentido Tomas (2002), llevó a cabo un estudio respecto a las “*Estrategias financieras para maximizar los beneficios de las pequeñas y medianas firmas de contadores públicos del Estado Zulia*”, el cual fue una investigación de tipo descriptivo no experimental, transaccional o transversal, la técnica de recolección de datos se empleó una entrevista estructurada. Los resultados arrojaron que los factores determinantes para las estrategias financieras en la búsqueda para maximizar los beneficios fue una adecuada estructura organizativa, la formulación de la misión, planificación y control de las desviaciones de los costos, la evaluación del tiempo utilizado de trabajo, la forma de contratación del personal, la determinación del costo hora — hombre, la estimación del capital y el estudio del retorno de la inversión.

Este antecedente permitió establecer algunos elementos identificadores de la variable estrategia financiera, las cuales se estiman serán de utilidad en el análisis y discusión de los datos de la presente investigación.

Otra investigación que realizó aportes importantes fue realizada por Vera (2002), la cual lleva por título: “*Estrategias Financieras para empresas del sector gasífero. Municipio Bolívar Gas, C.A. (MUBOGAS, CA)*”. La investigación tuvo como propósito determinar las estrategias financieras necesarias para efectuar el proyecto de gasificación de la empresa MUBOGAS, C.A. El enfoque metodológico fue estructurado bajo un diseño de campo, no experimental, de tipo descriptivo. La población quedó conformada por cinco (5) sujetos, razón por la cual aplicaron un censo poblacional. Como técnica de recolección de datos utilizaron un cuestionario compuesto por veinte (20) ítems, algunos con respuestas dicotómicas y otras abiertas. Los resultados obtenidos arrojaron la posibilidad de establecer la diversificación de la cartera de financiamiento, contratar empresas especializadas y con garantías de fiel cumplimiento para la ejecución del proyecto de Gasificación, así como también, el control exhaustivo de los fondos provenientes de las fuentes de financiamientos, colocar el excedente de los fondos en el mercado financiero, ejecutar el programa de cobranzas establecido de forma efectiva y aplicar formalmente el proceso de

planificación estratégica.

En vinculación con este antecedente permitió establecer una serie de características importantes para determinar cuáles fueron los cursos de acción necesaria para llevar a cabo el proyecto de gasificación aportando una valiosa información para nuestra investigación.

Otro estudio similar realizado en esta sección fue la elaborada por Romero (2002) titulada: “*Diseño de estrategias de financiamiento a corto plazo. Caso Compañía Anónima de productos de Alfarería y Concreto (CAPAC)*”. Esta investigación tuvo como propósito diagnosticar la situación actual sobre las necesidades de financiamiento a corto plazo de la empresa en estudio y la fijación de estrategias de financiación a corto plazo de la misma. El tipo de investigación se calificó como descriptiva, aplicada y de campo. En cuanto al diseño fue no experimental, transaccional-descriptivo. Para la recopilación de los datos se tomó como población tres personas integrantes de la gerencia de CAPAC, con el fin de establecer las necesidades de financiamiento a corto plazo presentes en la compañía. Se utilizó como técnica de recolección de datos, una entrevista estructurada la cual validaron cinco (5) expertos en el área, y cuyo tratamiento estadístico se realizó agrupando descriptivamente el conjunto de datos para obtener una visión global

Por otra parte, se encontró que se requiere iniciar un nuevo proyecto para integrarse a nuevos mercados y se espera el vencimiento de sus compromisos para así cancelarlo teniendo en cuenta que esto genera intereses de mora. En lo que respecta a las recomendaciones es necesario implantar un proceso de planificación de estrategias de los requerimientos de capital de trabajo que le permita predeterminar las soluciones a los estados deficitarios que obviamente inhiben el logro de los objetivos de la organización. Asimismo, proponer a los proveedores también la adopción de políticas de descuento por pronto pago como una estrategia de minimizar los costos y optimización de los financiamientos obtenidos.

El aporte de la investigación realizada por la autora radica en el diseño de estrategias de financiamiento a corto plazo la cual permitirá conocer la situación actual sobre las necesidades de financiamiento a corto plazo de la empresa objeto de estudio.

También Leal (2002), realizó un estudio sobre las *“Estrategias financieras aplicadas por hipermercados en entorno competitivo”*. El presente estudio cuyo objetivo fue analizar las estrategias financieras aplicadas en el sector de distribución de bienes de consumo masivo, específicamente en los hipermercados ubicados en el Municipio San Francisco del Estado Zulia. La investigación se desarrolló a través de un estudio de carácter descriptivo de campo, en el cual se identificaron y caracterizaron las estrategias financieras aplicados por los hipermercados para el entorno competitivo y cambiante en el cual se desenvuelven considerando dos aspectos: a) las estrategias de inversión representada por alianzas, adquisiciones y fusiones b) las estrategias de financiamiento determinado por la fuente a corto y largo plazo utilizados por los hipermercados.

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario semiestructurado, bajo la modalidad de entrevista a gerentes y personal administrativo. Los resultados evidencian que las estrategias de inversión utilizadas son la apertura de nuevos establecimientos comerciales, adquisiciones de empresas y participación accionaria en grandes cadenas y las principales estrategias de financiamiento utilizadas son la integración vertical en redes de proveedores, el endeudamiento bancario y la reinversión de utilidades.

Esta investigación fue de gran aporte al estudio realizado ya que la experiencia basada en la aplicación de estrategias buscando ser competitivos sería de gran utilidad para saber el sendero que pudiera tener esta investigación con la aplicación de las mismas.

De igual manera, otra investigación que aportó, fue la realizada por Añez (2001), la cual lleva por título “*Diseño de estrategias financieras para mejorar la liquidez de la empresa COMRECA*”. Cuyo propósito principal fue determinar las fuentes de financiamiento en virtud de las exigencias tanto internas como externas a las que actualmente se ven expuestas las organizaciones comerciales. La metodología fue de tipo descriptiva- aplicada, ya que la misma fue dirigida a la recolección de información y a la solución de un problema en un corto tiempo. La población objeto de estudio estuvo constituida por siete (7) sujetos pertenecientes al departamento de finanzas de la mencionada empresa, los cuales conformaron la muestra intencional de esta investigación dado el tamaño de la población indicada para la recolección de los datos se utilizó un instrumento tipo cuestionario escala Lickert con cuatro opciones de respuesta el cual midió las dimensiones: Situación financiera, proceso de crédito, proceso de cobranza, fuentes financieras y liquidez; bajo un diseño no experimental, ya que la información sobre las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que sustentan las estrategias financieras se obtuvieron previo a la planificación del estudio y transversal por cuanto se midió la situación problemática en una sola oportunidad.

Igualmente, durante la investigación se encontró que dentro de las debilidades de la empresa no presenta ninguna visión, misión y objetivos claros ya que se denota una carencia en la planificación de actividades operativas y en el diseño de estrategias en conjunto aún cuando la organización se encamina a pasos muy lentos al cumplimiento de las actividades antes mencionadas. Por lo tanto, se recomienda establecer una misión, visión y objetivos del departamento de finanzas por parte de COMRECA. Otra recomendación fue la ejecución de un programa del proceso de cuentas por cobrar ya que no se lleva a cabo con base a una programación específica en cuanto a la fecha del retorno de la inversión.

El aporte a la presente investigación radica en la implantación de estrategias financieras para mejorar la liquidez de la empresa objeto de estudio, que a su vez

servirá para los lineamientos de esta investigación.

Por otro lado Acosta y otros (2001) de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de la Laguna. España, realizaron un documento de trabajo sobre *“Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme Comercial Canaria”*. En la misma se estableció que en la literatura más reciente sobre los factores explicativos de la competitividad destaca la importancia de los factores internos de las empresas, más de las condiciones del entorno en que las mismas se desenvuelven, como fundamento de su estrategia, y por tanto, base del éxito competitivo (enfoque de la Teoría de los Recursos). Ahora bien, los requisitos exigidos a estos factores para adquirir el carácter de estratégicos (heterogeneidad, difícil identificación, reproducción y sustitución), han supuesto un amplio consenso sobre la dificultad de construir ventajas competitivas sostenibles mediante el concurso de recursos y capacidades de origen financiero.

Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio a partir de una muestra de 232 empresas pertenecientes al sector comercio al por menor de la provincia de Tenerife durante el periodo 1994-96, sugieren la existencia de una gestión financiera diferenciada entre las firmas competitivas y las no competitivas, además de identificar el apalancamiento financiero, el volumen de inversión y la rotación del circulante como ventajas competitivas sostenibles para esta actividad económica.

Por su parte, Bohórquez (2001), efectuó un estudio referente a las *“Estrategias financieras aplicadas a las industrias en el Sector Lácteo de la Región Zuliana”*, en la que se desarrolló un enfoque metodológico estructurado bajo un diseño de campo inmerso en una investigación descriptiva, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario con escala de valoración, lográndose determinar que entre las principales fuentes de financiamiento interno empleadas por las empresas lácteas, están el manejo del patrimonio y los pasivos acumulados; en cuanto a las fuentes externas de financiamiento destacaron el crédito comercial o cuentas por pagar, préstamos bancarios y los créditos de organismos gubernamentales.

De igual manera Nars (2000), llevó adelante un estudio relacionado con *“Estrategias financieras dirigidas a la administración del flujo de efectivo en las empresas comercializadoras de calzados”*; cuyo objetivo general fue determinar las estrategias financieras que deben formularse para la administración del flujo del efectivo para las pequeñas empresas comercializadora de calzados. La metodología empleada versó en un trabajo de campo de tipo descriptivo y de carácter teórico referido a las estrategias financieras, sus objetivos y funciones. La técnica de recolección de datos fue la observación directa. Los resultados de la investigación indican que las estrategias financieras más utilizadas en la administración del ingreso fueron ventas únicamente de contado y manejo de un stock mínimo, mientras que por el lado de los egresos se destacaron al establecer plazos amplios con los proveedores y reducción de gastos.

Los estudios de Bohórquez (2001) y Nars (2000), proporcionan aspectos distintivos de la variable estrategia financiera en entornos diferenciados en atención a la naturaleza de las empresas involucradas y ello en opinión de los autores de este estudio, podrá emplearse en la sustentación del análisis de sus resultados.

La diversidad de estrategias utilizadas puede ser de gran utilidad ya que específicamente este estudio demuestra que una buena gestión financiera puede marcar la diferencia en el desarrollo de ventajas competitivas que no sólo garantizaría el éxito de las empresas sino también su mantenimiento en el tiempo.

Bases teóricas

Con el objeto de ofrecer el fundamento teórico de esta investigación, se realizó una revisión bibliográfica que brinda importantes aportes según autores e investigadores que hacen referencia al problema en estudio, los cuales servirán de fundamento a las variables estrategias financieras y ventajas competitivas.

En este sentido diversos autores definen las estrategias entre los cuales se destacan:

Estrategias

David (1997) define las estrategias como *“el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos”*. (p.35)

De igual manera Stoner (1996), define *“La estrategia como la determinación de propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”*. (p.12)

Por otra parte Fierro (1994), señalan que la estrategia es el proceso general de definir y lograr los objetivos de una organización, es decir, es la respuesta de la organización ante un entorno a lo largo del tiempo. Por lo que las estrategias viene a representar el como se va a utilizar los recursos aportados generando con ello los cursos de acción necesario para el logro de los objetivos propuestos. Por su parte Gómez (1995), indica que el propósito de las estrategias, *“Es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de las aspiraciones de la empresa.”*(p.55).

Asimismo Thompson y Strickland (2004) indican lo siguiente:

Las estrategias representan las respuestas de la administración al cómo alcanzar y cómo conseguir la misión y la visión estratégica del negocio de la organización, es decir cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr la ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo conseguir la visión estratégica de la administración sea realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada

negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio. (p.281)

Es así entonces, que las estrategias muestran la dirección, empleo general de recursos y esfuerzos, tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas, pero son una referencia útil para guiar el procesamiento y acción de la empresa además de lograr ventaja competitiva con respecto a sus rivales y sostenible en el tiempo. Esta utilidad consiste en la práctica y su importancia es guía en los planes que testifican su consideración por separado para su análisis.

El autor Fred (1997) afirma que son un medio para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, penetración en el mercado. Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos que la implementación cumpla con los fines propuestos. Gómez (2003).

Por otra parte, Koontz y Weihrich (1994) indica que por medio de las estrategias se determina el propósito (misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas. Frances A. (2001), opina que la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa nuestra mejor apuesta pero nada garantiza su éxito.

A su vez Thompson y Strickland (2004) exponen:

Que reaccionar ante los nuevos desarrollos que surgen en el entorno de las empresas es parte normal y necesaria del proceso de la elaboración de la estrategia. Siempre hay alguna ventana estratégica que se abre, ya sea debido a nuevos desarrollos

competitivos, a tendencias del presupuesto en las necesidades y expectativas del comprador, a incrementos o disminuciones inesperados en los costos, a fusiones y adquisiciones entre los principales actores de la industria, a nuevas regulaciones, al hecho de que las barreras comerciales suban o bajen, o a otros incontables acontecimientos que hacen que resulte necesario alterar primero un aspecto y después otro de la estrategia actual.(p.233)

Algunos autores consideran que los objetivos son parte de la estrategia, pero para otros esta se refiere sólo a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica puesto que los medios para alcanzar objetivos constituyen a su vez, objetivos.

Clasificación de las estrategias:

Las estrategias según Koontz y Weihrich (1994) persiguen una dirección general, por lo cual se clasifican de la siguiente manera:

- **Estrategia de crecimiento:** Da respuesta a las aspiraciones de ampliación y multiplicación de las actividades y de los beneficios del sistema organizacional.
- **Estrategia de finanzas:** Permite de antemano la forma de adquisición, de determinación de capitales así como la asignación de capital de trabajo y sus derivados.
- **Estrategia de organización:** Se refiere al tipo de módulo organizacional que adopta una empresa.
- **Estrategia personal:** Están orientados a fomentar relaciones humanas con todos los beneficios para el arancel del trabajo que persiguen, sean mejoradas.
- **Estrategia de relaciones públicas:** Establecen comunicación entre el medio interno y externo de la organización, crean una cercanía con el público y son susceptibles a la reglamentación gubernamental.
- **Estrategia de productos y servicios:** Se persigue mediante la atención de las actividades, establecen un indicador de la eficiencia con que la compañía atiende a sus clientes, por consiguiente estas estrategias determinan lo que es y debe hacer una empresa.
- **Estrategia de mercadotecnia:** Son aquellas que se han asignado

para orientar a los administradores, a obtener productos o servicios que satisfagan a los clientes e incentivo para su uso o consumo.

Para Saldivar (1999), establece que es la forma en que la empresa se relaciona con el medio económico y social en el que opera, para el cual es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos: objetivos, estructura, entorno y medio ambiente para poder analizarla.

1. **Objetivos:** que constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico (rendimiento) financiero, técnico, comercial y social que pretenda alcanzar.

2. **La Estructura**, constituida por los recursos con que cuenta para desarrollar sus funciones, y que incluyen:

a. Los medios físicos de producción: locales, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo.

b. La tecnología que emplea en sus procesos productivos.

c. La organización y los elementos humanos y los sistemas de trabajo administrativo.

d. La posición comercial; imagen de la empresa, penetración en el mercado, prestigio de marcas, red de distribución, entre otros.

e. Los recursos financieros fijos (capital y créditos a largo plazo).

3. **El Entorno**, del que forman parte las personas y compañías con las que las empresas se relacionan directamente el curso de sus actividades; por ejemplo: los clientes, los proveedores, las instituciones de crédito, los organismos del gobierno y otros.

4. **El Medio Ambiente**, que incluye aquellos elementos externos que en forma indirecta afectan tanto a la propia empresa como a su entorno; por ejemplo: la situación económica general, la situación política, la reglamentación fiscal, el desarrollo de la tecnología y la evolución de los patrones culturales, costumbres y preferencias de la sociedad en general.

La estrategia de la empresa se expresa por un conjunto de “estrategias funcionales”, congruentes entre sí. De la teoría desarrollada por los diferentes autores se puede analizar que básicamente el principal elemento en una estrategia es el logro de objetivos a corto y largo plazo de cualquier organización a través del medio ambiente, haciendo del entorno su mejor aliado y convirtiendo las amenazas en oportunidades que aseguren la proyección y mantenimiento de la empresa a través del tiempo.

Así las cosas, los autores Thompson y Strickland (2004) consideran

Que la estrategia es una pirámide la cual está construida por una estrategia para la compañía y para sus negocios como un todo (estrategia corporativa); otra estrategia para cada negocio hacia el cual se ha diversificado la compañía (estrategia de negocio); otra por cada unidad funcional específica dentro de un negocio; y otra para las unidades de operación básicas, como plantas, distritos y regiones de ventas y departamentos dentro de las áreas funcional (estrategia de operación). En una empresa de sólo un negocio, únicamente existen tres niveles de formación de estrategia (estrategia de negocios, funcional y operativa). (Pág.320)

Los objetivos de esta investigación están guiados al desarrollo del caso en estudio, se hace especial hincapié en las estrategias funcionales sin restar importancia a los otros niveles de formación de una estrategia, para ir encaminándolos a destacar las estrategias funcionales entre ellas, las financieras.

Estrategias funcionales:

La estrategia general de las empresas está soportada por estrategias funcionales o subestrategias que corresponden a cada una de las principales funciones que desarrolla la organización, como son la comercialización, producción, suministro y el personal. De igual manera Thompson y Strickland (2004), argumentan que la estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio.

A su vez Frances (2001), comenta que en la formulación de la estrategia funcional, para cada función en particular, deben tomarse en cuenta cuatro insumos clave: la estrategia corporativa (incluyendo las estrategias funcionales y el análisis externo funcional de nivel corporativo, si las hay), la estrategia de negocios, el análisis interno funcional y el análisis externo funcional.

La estrategia corporativa comprende la estrategia de diversificación y la estrategia competitiva corporativa; la primera determina cuáles unidades estratégicas de negocios formaran parte de la corporación y establece recomendaciones en relación con ellas tales como: entrar, invertir, permanecer o salir. La estrategia corporativa establece las sinergias entre las unidades estratégicas de negocios de la corporación. La estrategia competitiva corporativa establece cómo la firma se propone enfrentar a sus competidores.

La estrategia de negocios se establece como competirá cada unidad estratégica de negocios con otras de su misma industria. Para la formulación de una estrategia funcional se deben analizar las tendencias de la industria y posición de los principales competidores. Una herramienta fundamental es el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno pertinente al área funcional. Por lo que, Saldivar (1999) comenta los aspectos más relevantes de cada una de ellas, la forma como afectan los resultados, las finanzas de la empresa y detalla las estrategias: comerciales, de producción, de compras, de personal, y las financieras.

Estrategias Comerciales:

Comprende las decisiones relativas a los productos y servicios que ofrece la empresa y la forma como los promueve y distribuye. Para definirla es necesario entender claramente que es lo que se vende y a quien lo vende, en que se distinguen o destacan sus productos y servicios de la competencia así como la forma de promover las ventas y hacerlos llegar a los clientes. Esto incluye los aspectos siguientes:

1.- Decisiones relativas a los productos y mercados:

- Variedades y características de los productos y servicios.
- Mercados que atiende.
- Composición de las ventas, por productos y mercado.
- Calidad del producto

2.- Distribución:

- Medios o canales de venta
- Política de precios, comisiones y descuentos
- Plazo de pago.

En síntesis, la estrategia comercial afecta los resultados, por los ingresos y costos asociados a los productos que ofrece y los mercados en que participa. También afecta al balance, en razón de los plazos de pago de los clientes y del tiempo de entrega de los pedidos o terminación del servicio. Por otra parte, la estrategia comercial determina en gran medida las inversiones en activos fijos por las características de los medios de producción, ya que estos dependen de la línea de productos y de las características por las limitaciones de estructura y los recursos disponibles para soportar una cartera de cuentas por cobrar y un inventario de productos terminados, para un volumen de ventas determinado. Block (2001)

Estrategia de producción:

Comprende decisiones acerca del grado o integración de la empresa, la elección de las tecnologías, así como procesos, instalaciones y equipos. Esto depende, en buena medida, del tipo de producto y mercado en que opera, ya que en ciertos casos solamente puede competir con una planta propia altamente integrada y en otros es más conveniente adquirir de terceros algunos de los componentes y servicios que requiere. La estrategia de producción afecta a la estructura financiera por el monto de las inversiones en activos fijos y los resultados por los costos de fabricación. Los procesos y equipos más avanzados son más costosos pero permiten producir grandes

volúmenes a bajo costo, mientras que los métodos tradicionales requieren menores inversiones pero operan con costos de producción más elevados. Saldivar (1999)

Estrategia de compra e inventarios:

Se expresa en relación con los requisitos de calidad, tamaño y frecuencia de los pedidos así como el plazo de pago a los proveedores. Esto influye sobre los resultados ya que afecta los precios de compra, si se hacen pedidos importantes y se paga de contado el precio será menor que si se piden lotes pequeños y se paga a mayor plazo. Saldivar (1999)

Estrategia de personal:

Se manifiesta en los criterios empleados para seleccionar al personal, capacitarlo, remunerarlo y promoverlo a puestos de mayor responsabilidad. Esto determina la capacidad y motivación de quienes trabajan en la empresa, así como su lealtad y eficiencia, y se refleja en los volúmenes, costos de producción y venta, la calidad de los productos, el porcentaje de desperdicios y procesos, y el rendimiento de la materia prima. La estrategia de personal puede afectar de manera significativa las cifras de resultados tanto en costos como en ingresos y márgenes. También se refleja en algunos renglones del balance, por los créditos que se otorguen y las reservas para jubilaciones, retiro de trabajadores y gratificación anual. Ortiz (2001).

Estrategia financiera:

Se configuran con base en las modalidades que se adoptan para obtener créditos y capital, para asignarlos dentro de la empresa. Esto afecta los resultados por los gastos financieros derivados de los créditos, e incide sobre el balance de la forma en que se componen el activo, el pasivo y el capital (autonomía financiera y liquidez). Independientemente de lo anterior las modalidades y mecanismos que se elijan para obtener los recursos donde el volumen de éstos condicionan y limitan la operación de la empresa en dos aspectos básicos:

- En la estructura, por los recursos disponibles para adquirir medios de producción eficientes y recursos humanos capacitados.
- En la estrategia comercial, por las limitaciones de estructura y los recursos disponibles para soportar una cartera de cuentas por cobrar y un inventario de productos terminados, para un volumen de ventas determinado. Saldivar (1999)

En la estructura, por los recursos disponibles para adquirir medios de producción eficientes y recursos humanos capacitados. Según Francés (2001) la función de finanzas constituye el área funcional más centralizada. En la mayoría de los procesos de esta área funcional se logran ventajas importantes al consolidarlos para la corporación en su conjunto. También refleja los principales aspectos que debe tener una estrategia financiera, entre los cuales maneja nueve procesos, como lo son: Inteligencia financiera, formulación de un presupuesto de capital, gerencia de capital y política de dividendos, funciones y adquisiciones, tesorería, financiamiento de deuda en el largo plazo, manejo de impuestos, gerencia del riesgo y relaciones con la comunidad financiera. Se menciona que para llevar a cabo dichos procesos es estrictamente necesario tener ciertas capacidades, las cuales se citan a continuación:

En el proceso de inteligencia financiera, se debe entender las características y tendencias de los mercados de capital a nivel mundial, con atención especial en mercados emergentes. Análisis de fluctuaciones de las tasas de interés y tipo de cambio de la moneda, el impacto de la legislación y de los nuevos instrumentos financieros

De la formulación de presupuesto de capital: se debe establecer criterios para llevar a cabo las inversiones y asignación de recursos de capital, según presupuesto de los proyectos propuestos. Evaluación de opciones reales.

Lo referente a gerencia de capital y política de dividendos: se debe tener capacidad de uso de dividendos retenidos como fuente de financiamiento, recompra

de capital emisión de nuevas acciones, acciones preferidas y compras apalancadas.

De la fusiones y adquisiciones: se debe identificar y evaluar oportunidades de adquisición o fusión, de crear empresas o proyectos conjuntos, y de expansiones internacionales.

La tesorería: El manejo de efectivo, inversiones, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Colocaciones y créditos a corto plazo.

Del proceso de financiamiento de deuda en el largo plazo, se debe tener la capacidad de determinar la estructura de capital y el índice de deuda. Enfoques para reducir el costo de capital. Flexibilidad del financiamiento ante condiciones cambiantes. Manejo eficaz del portafolio de deuda.

Del manejo de impuestos, se debe optimizar el pago de impuestos. Aspectos tributarios de las inversiones extranjeras, adquisiciones y fusiones.

La gerencia del riesgo, se debe tener la capacidad de proteger a la firma de eventos anticipados y no anticipados como inflación, fluctuaciones de las tasas de interés y tipo de cambio de la moneda, a través de instrumentos como: opciones, futuros, forwards, swaps, para asegurar el incremento sostenido de la empresa. Proteger el patrimonio de los accionistas de potenciales riesgos morales derivados de la relación principal — agente.

Del proceso de la relaciones con la comunidad financiera: se debe tener la capacidad de mantener vínculos con la banca de inversión y comercial, organizaciones internacionales, analistas de la industria y agencias.

La estrategia financiera se define por el apalancamiento de la empresa, por sus fuentes de financiamiento, por las condiciones, monedas de los créditos y otros

pasivos; todo esto afecta la estructura financiera, su liquidez, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos, productos financieros, y el riesgo financiero al que esta sujeta la empresa. Por otra parte, se puede decir, que los factores de la gerencia estratégica determinan la capacidad de la empresa para financiarse con recursos ajenos de crédito y capital.

De estas evidencias, se puede decir, que las estrategias funcionales afectan los resultados de la empresa, ya que están soportadas por estrategias fijadas por cada una de las áreas funcionales que todas forman conjunto y que trabajan sólo con un fin, lograr los objetivos trazados por la empresa y que de manera coordinada deben ser ejecutadas, ninguna debe estar aislada de la otra.

Implantación de las estrategias.

Koontz y Weihrich (1994) señala para que planificación estratégica tenga éxito, se debe dar ciertos pasos para implantar las estrategias formuladas. A continuación se presentan recomendaciones que los administradores deben considerar cuando deseen que las estrategias funcionales les den la talla:

1. Comunicación de las estrategias a todos los administradores que toman las decisiones claves; las decisiones deben comunicarse a todo el personal gerencial administrativo que está en posición de tomar decisiones sobre los programas y planes diseñados para ponerlas en práctica, por lo tanto deben estar para estos promotores.

2. Asimismo, las estrategias deben estar bien formuladas por los miembros del comité ejecutivo y por el director general que participaron en su elaboración, deben ser comunicados por escrito; asimismo los altos ejecutivos y los subordinados deben asegurarse de que sean comprendidas por todos los que participan en su implementación.

3. Desarrollo y comunicación de las premisas de planificación: los gerentes deben elaborar premisas (proporciones) críticas para los planes, explicarles a quienes forman parte de la cadena de toma de decisiones y dar instrucciones para desarrollar programas de acuerdo a ellas.

4. Si las empresas no incluyen los presupuestos claves sobre el ambiente en que los planes operan, como es probable que las decisiones se basen en suposiciones y preferencias personales, lo cual conducirán a una colección de planes no coordinados.

5. Seguridad de que los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias importantes los planes de acción son programas y decisiones operacionales o tácticas, que se presentan en varias partes de una organización, sino reflejan los objetivos y estrategias deseadas los resultados serán esperanzas o intenciones imiteles, sino se pone cuidado en esta parte es muy probable que estos elementos repercutan muy poco o nada sobre las actividades de la empresa.

6. Revisión periódica de las estrategias: las gerencias pueden ser apropiadas si cambian las condiciones del entorno o del sistema interno de la empresa. Por consiguiente deben revisarse periódicamente.

7. La revisión de las estrategias quizás requiera reevaluar el ambiente externo en busca de nuevas oportunidades y amenazas así como el integrarlo con respecto a las fortalezas y debilidades.

En resumen la situación competitiva en la empresa puede sufrir cambios debido a las nuevas fuerzas que requieren de una revisión periódica de las estrategias.

Desarrollo de estrategias y programas de contingencia: siempre que pueda ocurrir en cambio importante en los factores competitivos en otros elementos del ambiente deberán formularse estrategias para tales contingencias. Por supuesto que la elaboración de planes no puede operar hasta que el futuro sea seguro, por lo tanto los administradores deberán recurrir a la formulación de premisas más verosímiles que puedan obtener en un momento determinado para que los objetivos estratégicos o programas no dejen de ser inaplicables.

Adaptación de la estructura de la organización a las necesidades de la planificación. La estructura de la organización con su sistema de delegación se debe diseñar para que ayude a los administradores a cumplir con las metas y a tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes. Una empresa debe tener la

responsabilidad de obtener el logro de cada meta y de la implementación de las estrategias para alcanzarlas.

En otras palabras debe identificar las áreas de resultados final, las tareas fundamentales y asignarlas a una sola posición tan abajo en la estructura organizacional como sea posible. Asimismo, deben definir con toda claridad las responsabilidades de las diversas posiciones.

Insistencia continua en la estrategia de planeación e implantación incluso si la organización tiene un sistema operable de objetivos, estrategias y su implementación, este puede fallar con facilidad a menos que los administradores responsables continúen subrayando la naturaleza e importancia de los elementos. Este proceso es la mejor forma de asegurarse de que los miembros de la organización las internalicen, no sólo mediante la táctica del adiestramiento sino mediante la interacción diariamente entre los supervisores y los supervisados.

Creación de un clima empresarial que obligue a la planeación, las personas tienden a permitir que los problemas y las crisis de hoy interfieran con una futura planeación eficaz. La única forma de asegurarse que se realice la planeación es elaborar estrategias con gran cuidado y vigilar que se pongan en marcha.

Objetivos financieros estratégicos y sus indicadores

Según Francés (2001), muchos de los objetivos e indicadores empleados en la formulación y el control de gestión son de carácter financiero. Algunos de ellos se refieren al valor de empresa y otros a su rentabilidad. A continuación se explica brevemente cada uno de ellos.

Indicadores de valor de la empresa: el valor de la empresa se puede medir mediante el valor de sus activos, su valor en el mercado de valores, su valor como negocio en marcha, o el valor económico agregado.

Valor de los activos: un indicador del valor de la empresa es el valor de los activos. Éste puede ser el valor contable, asentado en los libros de cuentas de la empresa, el valor de mercado de dichos activos, en caso de ser puestos en venta, o su valor de reposición, lo que costaría remplazarlos o precios actuales.

Capitalización bursátil de la empresa: Este indicador es el valor que resulta de multiplicar el número de acciones que ha suscrito la empresa por el precio en que cada acción se transa en los mercados organizados. Este concepto se aplica a empresas que ofrecen sus acciones en la bolsa de valores con la finalidad de obtener capital adicional para financiar su crecimiento. Dichas acciones serán negociadas ampliamente y será el mercado quien fije el valor de las mismas.

Valor del negocio en marcha (valor presente de los flujos de dinero): el valor de la empresa como negocio en marcha se determina mediante la estimación de los flujos de dinero que se recibirán en el futuro, descontados a una tasa adecuada al riesgo que presenten estos flujos. Este método se basa en un pronóstico detallado del comportamiento de todas y cada una de las partidas financieras relacionadas con la creación de dinero dentro de la empresa, como serían las ventas, costos de ventas, de materias primas, de personal y administrativos, así como inversiones temporales, en activos fijos y manejo del efectivo.

Valor económico agregado: También conocido como EVA (por sus siglas en ingles, economic value added), es un parámetro comúnmente utilizado para medir y evaluar la gestión de los directivos y de las unidades de negocio de una empresa o corporación. Este índice suele utilizarse como referencia para la remuneración de los directivos, ya que los mismos toman en cuenta los recursos utilizados para obtener beneficios y el riesgo de estos recursos.

Indicadores de Rentabilidad: Los beneficios de la empresa se pueden medir

mediante los indicadores de rentabilidad, como el retorno sobre el capital, el retorno sobre los activos y el retorno sobre el capital invertido. Además, para las empresas de capital abierto se puede medir la proporción de valorización de las acciones en un lapso determinado.

La administración financiera y sus beneficios en las pequeñas empresas

Para Fred (1997), la administración estratégica es vital para el éxito de las empresas grandes, pero también lo es para las pequeñas empresas, desde sus inicios, todas las organizaciones cuentan con una estrategia, incluso aunque la estrategia sólo sea el resultado de las operaciones diarias, incluso realizado de manera informal o por su solo dueño, puede mejorar muchísimo el crecimiento y prosperidad de las empresas. Asimismo la falta de conocimiento de administración estratégica es un obstáculo serio para muchos dueños de empresas pequeñas. Otros problemas que se suelen encontrar, es la falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas y un marco de referencia cognoscitivo “del día a día”.

De las evidencias anteriores se puede decir que, el atractivo principal de la administración estratégica es la expectativa de que mejorara los resultados de la organización, los gerentes y los empleados, gracias a su participación en las actividades, logran entender mejor las prioridades y las operaciones de la organización, ya que permite ser más eficiente, pero sobre todo permite que sean efectivas. Este proceso permite la toma de decisiones oportunas, significa un cambio radical en la filosofía de algunas organizaciones. Permite que la administración tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por lo tanto puede controlar su destino.

En efecto el mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para medir las estrategias. No cabe

duda que se trata de un beneficio importante de la administración estratégica, pues si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de los directores, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieran.

Fuentes de financiamiento

Las empresas cualesquiera que sea su tamaño y actividad productiva a la cual se dedican, necesitan fondos para su funcionamiento y así poder cumplir el objetivo o misión que motivó su creación. En diversos momentos la pequeña empresa requiere de capital en efectivo. Existe un cierto número de fuentes de financiamiento comúnmente usados, entre los cuales están: ahorros personales, préstamos de bancos comerciales, créditos comerciales, préstamos de proveedores, préstamos de amigos y parientes, préstamos de entidades estatales. Toda empresa tiene diferentes etapas y dependiendo de la etapa en que se encuentre será el tipo de financiamiento requerido, claro está, es difícil establecer unas reglas comunes y de aplicación general, ya que esa necesidad dependerá en gran medida de las actividades y del entorno económico donde se desenvuelven.

En la actualidad el pequeño empresario se encuentra en un conflicto financiero ya que los organismos o instituciones financieras de apoyo tienen limitados recursos presupuestales para las mismas, además que la crisis generalmente son por dinero, por préstamos por conseguir o conseguidos, cuyos costos de financiamientos siempre serán muy altos en comparación con los ingresos que el microempresario puede generar de su unidad productiva. Entre las estrategias a seguir por la microempresa figuran: buscar una autonomía que signifique ser autosuficiente en cuanto a requerimientos financieros se refiere; ser capaz de generar los suficientes ingresos como para financiar la compra de materia prima, maquinarias, equipos, terreno, pagar nómina, gastos de administración y tener capacidad de pago a los proveedores a corto plazo por medio de una buena aplicación de recursos, para obtener liquidez que le

ayude a cubrir los pasivos demandados y les genere suficiente rendimiento para garantizar su crecimiento.

Por otra parte, la falta de liquidez en las empresas hace que los directivos recurran a las fuentes de financiamiento, estas permiten proveer los recursos para enfrentar sus gastos, obligaciones, ampliar o modernizar sus instalaciones, adquirir activos, iniciar nuevos proyectos, reestructurar sus pasivos, a corto, mediano, y largo plazo, entre otras. Estas fuentes pueden ser internas o externas.

Financiamiento interno

Se consideran financiamiento interno a los fondos obtenidos de las operaciones propias de la organización constituidos por la venta, operación o liquidación de los propios activos y la capitalización de los dividendos.

Activos

Según Díaz (2001), los activos representan los bienes y derechos, propiedad del ente económico, que en la medida de su utilización serán fuente potencial de beneficios presentes y futuros. Para el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee por sus siglas en inglés, IASC) los activos son aquellos recursos controlados por la entidad, como resultados de sucesos pasados, de que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Por su parte, Kieso y Weygant (1999), comentan, el activo es el corazón de toda empresa, siendo los generadores de flujos que posteriormente procederán a utilizarse en el pago de las obligaciones, y para el crecimiento de la empresa. Pudiera concluirse comentando que los activos son los recursos económicos de toda organización, están constituidos por dinero, inversiones a largo plazo, otros bienes tangibles o intangibles, cargos diferidos u otros activos. Tienen la característica principal de servir para su canje por otros activos, producir riqueza para el ente, así

como para cancelar las obligaciones o para su distribución entre los propietarios.

Para efectos de la investigación ambos autores tienen la misma relevancia, engloban un mismo significado de lo que implica para las empresas objeto de estudio la terminología activos, sin embargo, existe inclinación por los estudios realizados por Kieso y Weygant este los considera para el crecimiento de la empresa, lo cual es parte del proceso de la investigación. Por la otra, el IASC los considera como aquellos que son controlados por las empresas extrapolando las fronteras de la propiedad, otorgando otro sentido a la definición siendo lo característico en esta nueva concepción el control de los activos.

Clasificación de los activos

Según Redondo (1998) los activos se clasifican en: circulante, cuentas y efectos por cobrar, inversiones a largo plazo, fijos, intangibles, diferidos y otros activos.

Activo circulante

Corresponden al grupo con mayor liquidez con los que cuenta la empresa para cumplir sus obligaciones inmediatas, y a su vez se clasifican en disponibles, exigibles, realizables, suministros, inversiones temporales y prepagados. Dentro del circulante se encuentra el efectivo, considerando como tal las partidas que se mencionan a continuación:

- Dinero de curso legal, propiedad de la empresa, es decir, dinero de obligatoria aceptación en el país, con las limitaciones que la ley impone según lo especificado en la Ley del Banco Central de Venezuela y la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.

- Depósitos realizados en bancos, en las cuentas corrientes y de ahorros a favor de la empresa.

- Instrumentos de crédito inmediato: cheques ordinarios, de gerencia, de viajeros, giros postales y telegráficos y otros instrumentos de crédito y cobro inmediato, aceptados por los bancos con los cuales realiza transacciones la empresa. Todos y cada una de las opciones de activos circulante representan para la unidad

productiva un modo de financiamiento interno de corto plazo el cual tiene como utilidad primordial el auxilio inmediato de la empresa.

Cuentas por cobrar

Según Redondo (1998) estas constituyen los créditos a favor de la empresa, correspondientes a las ventas, prestación de servicios y demás operaciones normales, incluyendo cuentas de clientes no garantizadas, efectos o documentos por cobrar. Es necesario acotar que las cuentas por cobrar están respaldadas por facturas que le permitirán al propietario en un tiempo determinado recuperar el dinero y las ganancias invertidas, además de poder contar con dichos respaldo para poder tener otro tipo de financiamiento como el factoring, el cual se detallará próximamente.

Para Chillida (1999) las cuentas por cobrar que aparecen en el balance general de las empresas son las ventas del ejercicio todavía pendientes de cobros. El cobro esta diferido y significa que la empresa concede a sus clientes un plazo para pagar con la finalidad de facilitar las ventas entregando la propiedad del bien o la prestación del servicio con la facilidad de pagar a posteriores el valor del mismo.

Inversiones a largo plazo

Para Redondo (1998), las inversiones a largo plazo se realizan como requisito necesario para mantener o mejorar la eficiencia de las operaciones presentes o futuras del ente inversor. Representan bonos, acciones, edificios y terrenos no usados por la empresa, en muchas ocasiones suele hacerse inversiones en bienes raíces no para usarlos, sino como una forma de obtener rentas. Su conversión en efectivo es más de un año y por lo tanto, podrán ser una fuente de financiamiento.

Se puede evidenciar que estas buscan maximizar el rendimiento del dinero excedente generado en el proceso productivo, si bien es cierto en ocasiones las organizaciones pudieran realizar inversiones con dinero que no fuese excedente, seria una debilidad del proceso de gestión, este pudiera estarse utilizando en su proceso

operativo.

Propiedad, planta y equipos.

A juicio de Redondo (1998), estos son bienes de naturaleza permanente, necesarios para desarrollar las funciones de una empresa, los cuales se dividen en tangibles e intangibles. En cuanto a los tangibles, representan la inversión que tiene la empresa en bienes con materia corpórea, como son: terrenos, edificios, maquinarias, instalaciones, muebles, enseres y equipos, es decir, bienes sujetos a depreciación y otro no sujeto a depreciación (terreno).

En este marco Catácora (1998), establece que su naturaleza es permanente, los cuales deben permanecer en el tiempo, utilizarse para el giro del negocio y no existir la intención de venderlos.

Es concluyente comentar que este tipo de activo se genera no para la venta sino para su proceso operativo (en el caso de las empresas en estudio) y pudiera utilizarse como fuente de financiamiento siempre que no interfiera su desincorporación en la realización de las actividades de comercialización a no ser que se venda (con ganancias o pérdidas) para luego sustituirlo por otro de mayor tecnología o mejor operatividad.

En el mismo rubro están los activos intangibles, a juicio de Redondo (1998) lo conforman aquellas cuentas que presentan bienes y derechos jurídicos intangibles (inmateriales), suelen tener un carácter de inversión permanente. Las cuentas principales representadas en este grupo de activos suelen ser: patentes, marcas de fábrica, concesiones, franquicias o derechos de explotaciones, fondos de comercio, entre otros.

Adicional a lo antes expuesto agrega Guajardo (2000), “que estos inmateriales no deben ser considerados como gastos, lo cual le da la potencialidad para generar

utilidades, y ayudar a reducir los costos operativos”. (p.47). Se puede evidenciar en los planteamientos de los dos autores, a pesar de no tener una estructura física no se les exima de ser clasificados como activos ya que los mismos son aprovechados por las organizaciones en la generación de su proceso operativo.

Cargos diferidos

Estos a juicio de Redondo (1998), son partidas que representan gastos cuantiosos para la empresa, los cuales deben amortizarse en varios períodos; constituidos por gastos de organización y constitución, mejoras en propiedades arrendadas, gastos de investigación de nuevos productos, gastos de instalación, publicidad y propaganda.

Comenta Catácora (1998), estos gastos no ocurren de manera frecuente ya que su desembolso es atribuible a futuros ejercicios económicos, agregando además, los denominados gastos, pero haciendo la salvedad del beneficio generado a las empresas por largos períodos, lo cual a pesar de ser una contradicción deja claro su condición de activos, sólo se denominan gastos dado los grandes desembolsos inmediatos.

Al igual que los intangibles estos no tienen estructura corpórea, pero son activos generadores de beneficios para las organizaciones, por ello autores como Guajardo (2000), lo incluyen dentro de la categoría de intangibles, sufriendo igualmente un proceso de amortización.

Otros activos

Estos según Carrero y Otros (1995) están constituidos por cuentas que representan cualquier otro activo no determinado dentro de las agrupaciones precedentes e incluirán las siguientes partidas: documentos en trámites judiciales, depósitos dados en garantía, préstamos por cobrar funcionarios y empleados, entre otros.

Por lo antes expresado se puede concluir que depende de las políticas utilizadas por la empresa en su proceso de financiamiento interno y de las necesidades a solventar procederá a hacer uso de los activos y lograr de esta manera los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones o el logro de algunas metas previamente establecidas.

Garantías colaterales

Las garantías colaterales son el respaldo que se exige al momento de conceder un financiamiento, entre las más frecuentes, según Weston y Brigham (1996), están: las cuentas por cobrar y los inventarios. En cuanto al financiamiento por medio de las cuentas por cobrar, se hace referencia a la cesión de las cuentas por cobrar en garantía, o bien la venta de las mismas. La primera denominada pignoración, se caracteriza por los derechos que el prestamista tiene sobre las cuentas por cobrar y el aval legal de esta. Son utilizadas en empresas pequeñas con clientes con un historial de crédito excelente, aprovechando la empresa esta reputación para proceder a pignorarlas.

En la segunda, también denominada factoraje, el prestamista compra las cuentas por cobrar sin recurso legal, en caso de que el comprador de los bienes no pague por ello, el prestamista absorberá la pérdida en lugar del vendedor de los bienes. Esta es útil cuando las empresas tienen recursos administrativos limitados y una experiencia reducida en cuanto al control y a la cobranza. En lo que respecta al financiamiento por medio de las cuentas por cobrar Bierman (1994), coincide con los planteamientos del autor antes mencionado pero agrega un nuevo método, la asignación, en ella el prestatario cede por escrito al prestamista su derecho de cobrar las cuentas. El prestatario notifica al cliente que la cuenta le ha sido asignada y los pagos deberán hacérselos directamente a él.

Por su parte el financiamiento por medio de los inventarios, ésta presente cuando la organización que presenta el prestatario tiene riesgos elevados, viéndose en

la necesidad el prestamista de obtener un gravamen contra el inventario. Estos se clasifican según Weston y Brigham (1996), de la siguiente manera:

- Ilimitado, el cual se efectuara contra todos los inventarios del prestatario, este gravamen le otorga la facilidad de venderlo y solventar los compromisos contraídos con el prestamista.

- Recibos de fideicomiso, bajo esta modalidad el prestatario firma un recibo de fideicomiso a favor del prestamista, quedando la mercancía resguardada en un almacén público o en las instalaciones del dueño de la mercancía, cuando este último, realiza alguna venta deberá entregárselas al prestamista al final del día.

- Recibos de almacenamiento, este es un tipo de financiamiento donde el prestamista utiliza una tercera persona u organización para ejercer el control sobre el inventario del prestatario y para actuar como agente. En cuanto a este tipo de financiamiento Fierro (1994), lo presenta desde la óptica del arreglo preventivo, recibo en prenda y un control de bodega.

En el primero la empresa ofrece su inventario como aval de un préstamo a corto plazo, pero el prestamista no tiene control físico sobre él. Cualquier fondo obtenido en exceso de la cantidad adeudada se le deberá devolver. En cuanto al recibo de prenda, se crea un embargo preventivo sobre un elemento específico del inventario, generalmente es sobre artículos de precio elevado. Cuando se vende el artículo, la cantidad prestada sobre el se debe rembolsar al prestamista.

En lo que respecta al control de bodega, el inventario funge como aval del préstamo, manteniéndose físicamente en el local del prestatario, pero bajo el control del prestamista. Cuando entran artículos de inventario en la bodega se hacen préstamos a la empresa, cuando salen para venderse, se pagan los préstamos. En cuanto a las formas de financiamiento por medio de las cuentas por cobrar e inventarios se puede determinar las ventajas de estas dadas por su disponibilidad para ser fuente de financiamiento, así como del control interno de que sean objetos; por otra parte las desventajas surgen de la cantidad de trámites ameritados en este tipo de

proceso.

Capitalización de dividendos

La política de dividendos de una empresa, es un plan de acción que deberá seguirse en torno a su decreto y distribución. Debe considerarse tomando en cuenta dos objetivos básicos:

- Maximizar el beneficio de los propietarios de la empresa
- Proporcionarle suficiente financiamiento a la organización.

Ambos objetivos están interrelacionados, y deben alcanzarse en función de los factores influyentes en su formulación. Por otra parte, La Ley del Impuesto sobre la Renta (2001) en su artículo 69, establece que el dividendo se origina cuando al excedente de la renta se les disminuye la renta neta fiscal gravada y la renta derivada de los dividendos percibidos de otras empresas. Al respecto Drows (1994), manifiesta que el establecimiento de una política de dividendos requiere de un equilibrio entre el deseo de los accionistas de recibir parte de las ganancias a través de dividendos en efectivo y el deseo de la organización de reinvertirlas para financiar su crecimiento.

Para Gitman (2000), existen factores que influyen en las políticas de dividendos los cuales están constituidos por las restricciones legales, contractuales e internas, las perspectivas de crecimiento de la empresa, las consideraciones tanto operacionales como de los propietarios y las consideraciones del mercado. Las cuales se explican a continuación:

- Las restricciones legales hacen referencia a las prohibiciones del pago de cualquier parte del capital legal en forma de dividendos. Se hacen a fin de proporcionar una base suficiente de capital social y proteger así los derechos de los acreedores.
- Restricciones contractuales, toman en consideración el pago de dividendo en efectivo hasta que se haya logrado cierta cantidad de ingreso, o bien, limitan la cantidad para distribuirse por este concepto a ciertos porcentajes de las utilidades. Las

restricciones contractuales sobre el pago de dividendos contribuyen a proteger a los acreedores contra pérdidas por insolvencia por parte de la empresa.

- Las restricciones internas, toman en consideración las capacidades de efectivos disponibles para la cancelación de dividendos, viéndose la empresa en la necesidad de recurrir a préstamos.

- Perspectivas de crecimiento, es importante mencionar que si la empresa se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, puede utilizar todos los fondos necesarios para financiar los gastos de capital. Asimismo, una empresa con estas características requiere de fondos para mantener e incrementar su nivel de activos. Por el contrario, las empresas con poco crecimiento pueden recurrir a los fondos para reponer o renovar activos.

- En lo que respecta a las consideraciones de los propietarios. Es necesario acotar, el establecer una política de dividendos, el objetivo primario de la empresa debe ser el de maximizar el beneficio de los dueños de la organización. Aunque no es posible establecer una política que les garantice a todos los accionistas el incremento de su inversión en forma de rendimiento, debe cuidarse de instituir una política con efecto favorable sobre el beneficio de la mayoría de los propietarios.

- Al analizar las consideraciones del mercado, deberá conocer la posibilidad de respuesta del mercado al formular una política que según los lineamientos de la organización se considere adecuada. Por su parte Van Hornes (2002) comenta que los factores influyentes de las políticas de dividendos son las reglas legales, la necesidad de recursos, la liquidez, la capacidad crediticia, las restricciones en los contratos de crédito y el control.

En cuanto a las restricciones legales estas están relacionadas con los problemas de capital que puedan presentar las organizaciones, con la retención indebida de las utilidades y la insolvencia de las organizaciones. Por otra parte las necesidades de recursos de las empresas hacen referencia a los presupuestos de gastos de efectivo, los estados proyectados de fuentes, uso de los recursos y el flujo del efectivo.

Aunado a los factores mencionados con anterioridad están la liquidez, la capacidad crediticia, las restricciones de los contratos de crédito y los controles. El primero de los factores influye ya que mientras mas elevada sea la liquidez de la empresa mayor será la capacidad de pago, dada su rentabilidad, más sin embargo, todo su capital pudiera estar en bienes no considerados efectivos, el segundo y tercer factor influye, según los planteamientos del autor, ya que mientras mayor capacidad tengan las empresas de adquirir préstamos, mayor será su flexibilidad financiera por lo tanto mayor capacidad de cancelar los dividendos.

Por último, pero no menos importante esta el control, este hace referencia a todas las actividades a ejecutar por parte de la gerencia para la captación de recursos a utilizar, el pago de dividendos, así como las condiciones que impongan los accionistas sobre su cobro. Es pertinente mencionar que los factores influyen en la política de dividendos presentadas por los autores anteriores buscan la estabilidad de los pagos de dividendos, lo cual es un elemento clave y atractivo para los inversionistas, los cuales dependerán de las legislaciones venezolanas, de las condiciones crediticias de la empresa y del mercado.

Aunado a lo anteriormente expresado es preciso comentar que las empresas en rápido crecimiento tienen fuertes necesidades de fondos, pagando normalmente bajos dividendos, inclusive en los primeros años de crecimiento no realizando ninguna cancelación para proceder a su capitalización, lo cual pudiera generar un proceso de inconformidad en los accionistas si estos no se cancelan consecutivamente. Igualmente hay organizaciones donde los inversionistas prefieren que se retenga y reinvierta las ganancias en su provecho, en vez de pagarlas en dividendos siempre y cuando el rendimiento del capital social sea mayor a la tasa de rendimiento que los inversionistas podrían conseguir si recibieran dividendos y los reinvirtieran en alguna otra oportunidad de inversión con un riesgo equivalente.

Para efectos de esta investigación se tomaron los preceptos de Gitman (2000),

ya que sus restricciones van más acorde con las características de las empresas objeto de estudio, sobre todo las referidas a las perspectivas de crecimiento, lo cual es un factor clave en el plan estratégico.

Fuentes de financiamiento externo

La fuente de financiamiento externo es la búsqueda de fondos por parte de la organización con personas o instituciones fuera de ella, están conformadas por la emisión de acciones y los pasivos.

Es necesario acotar que cuando una sociedad anónima desea financiar uno o varios proyectos, puede hacerlo a través del mercado monetario (prestamos bancarios a corto plazo) a través del mercado de capitales, este implica necesariamente emisión de valores a través del procedimiento de oferta pública (acciones, obligaciones, entre otros) y el mismo se divide entre mercado primario o de emisión y mercado secundario. Becerra (2001)

Emisión de nuevas acciones

El capital social de las empresas según Guajardo (2000) “Esta representado por acciones, las cuales representan la parte proporcional del capital de la sociedad, así como los derechos que confieren a sus accionistas o socios por su participación en la organización” (p.40). Estas acciones se clasifican en comunes y preferentes y como herramienta de financiamiento, las comunes tienen dos objetivos fundamentales:

- La emisión de acciones se realiza con la finalidad de incrementar el capital social de la empresa y de esta forma incorporar nuevos recursos económicos de la operación de la misma, generalmente para llevar a cabo algún proyecto de inversión de gran envergadura.
- Se coloca entre el público inversionista parte de las acciones comunes en poder de los accionistas de la empresa, para que estos recuperen la proporción de la inversión requerida, vendiéndolas posteriormente e

incorporando nuevos inversionistas a la empresa.

Emisión de acciones comunes:

Para Casal de Altuve (1998) las acciones comunes son aquellas que tienen las mismas características y otorgan los mismos derechos a sus tenedores tales como: voto en asambleas, percibir dividendos decretados en junta directiva, participar en la liquidación, derecho de suscripción en caso de aumentos de capital.

Los accionistas comunes actualmente tienen el derecho de conservar su propiedad proporcional en la organización. Si esta emite acciones comunes adicionales se le debe conceder el derecho de suscribir las nuevas para que puedan mantener su participación accionaria en la compañía. Es importante destacar que como fuente de financiamiento, la emisión de nuevo capital social común y consecuentemente la incorporación de recursos a la empresa es muy importante, ya que se logran los siguientes elementos de financiamiento:

- Solidificación de la estructura financiera de la empresa, pues se incorporan nuevos recursos cuya contrapartida es el capital social.
- Reducción del nivel de apalancamiento, pues los nuevos recursos no provienen de pasivos, sino del capital social.
- Reducción del costo financiero (intereses a cargo) al no contratar nuevos pasivos.
- Reducción de la carga financiera al no impactar al flujo de efectivo de la empresa con amortizaciones periódicas de capital e intereses tal y como se generaría con un pasivo.

Los nuevos accionistas pueden ser incorporados a la administración de la empresa, lo que ejercería presiones para profesionalizar y hacer más eficiente su administración, además de tener nuevas fuentes de ideas y tecnologías. Los inconvenientes principales de una nueva emisión de acciones se resumen en dos principales puntos:

Los recursos obtenidos son más costosos que los provenientes de fuentes de

pasivos, ya que los dividendos (costo de capital recibido) no son deducibles de impuestos, y los intereses pagados por los pasivos si lo son. Se reduce el rendimiento de la inversión de acciones con los nuevos recursos provenientes del capital en relación con recursos provenientes del pasivo.

Para que la emisión de acciones sea una fuente de financiamiento, se requiere de la colocación por medio de una oferta primaria de acciones, sea esta pública o privada. En el marco de ideas de la Ley de Mercado de Capitales (1998) en su artículo 115 establece:

Las empresas que hagan ofertas públicas de sus acciones deberán repartir entre sus accionistas no menos del 50% de las utilidades netas obtenidas en cada ejercicio económico, después del apartado del impuesto sobre la renta y deducidas las reservas legales, lo cual no menos del 25% deberá ser efectivo, en caso de existir déficit acumulado, las utilidades deberán ser destinadas a la compensación de dicho déficit y el excedente de utilidades será repartido de acuerdo a la forma antes establecida.

Puede observarse entonces que la emisión de acciones como fuente de financiamiento deberá cumplir con requisitos legales antes de su oferta en el mercado.

Emisión de acciones preferentes:

Según Casal de Altuve (1998) estas acciones que confieren a sus tenedores ciertos privilegios entre los que se destacan:

- Participación en las utilidades y pago de dividendos.
- Participación en la distribución del activo neto en caso de liquidación.
- Derecho de conversión en bonos o en acciones comunes.
- Derecho de redención a una fecha determinada.

Estos privilegios pueden otorgarse en forma parcial o total, como es el caso del dividendo. Generalmente representan una alícuota del capital de la empresa, pero dan a su tenedor derechos preferentes contemplados en el contrato de emisión. La

preferencia es referente al dividendo, al voto y al pago en el caso de una disolución de la empresa. Son muy poco utilizadas por las empresas en Venezuela.

Pasivos

Antes de empezar a abordar las fuentes de financiamiento externo es necesario tomar en consideración las cuentas del pasivo, para el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) un pasivo es una obligación presente, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos, es decir, estas constituyen las obligaciones que la empresa debe afrontar a corto y largo plazo. A juicio de Pérez (2000), “cuando establece la necesidad de las organizaciones de seleccionar diferentes alternativas de financiamiento para sus proyectos, independientemente de cual sea este, lo importante es lo que puedan generar por medio de los pasivos”. (p.56)

Asimismo, una parte de los pasivos están constituidos por pasivos a corto plazo y lo comprende deudas y obligaciones pagaderas por la empresa dentro de un plazo aproximado no mayor de un año. Según Romero (2002), lo constituyen los proveedores, documentos por pagar, acreedores, anticipo de clientes, dividendos por pagar, crédito fiscal, impuestos y derechos por pagar, impuestos y derechos retenidos por enterar, impuesto sobre la renta por pagar, anticipo de los trabajadores, rentas cobradas por anticipado e intereses cobrados por anticipado.

Por otra parte el pasivo a largo plazo comprende las obligaciones a pagarse dentro de un plazo mayor de un año, aproximadamente a partir siempre de la fecha de decreto de dividendos. Entre estas se encuentran, las hipotecas por pagar, efectos a pagar, emisión de empréstito, impuestos a pagar y la emisión de bonos.

En cuanto a este tipo de financiamiento Drow (1994), lo resume en préstamos a plazo y bonos. En cuanto al préstamo a plazo, se paga dependiendo del tiempo

estipulado para su cancelación, suele negociarse con un banco comercial, una compañía de seguros o una institución financiera. En este tipo de financiamiento, el principal y los intereses se pagan en abonos durante la vida del préstamo.

Por su parte, la emisión de bonos son convenios de deuda a largo plazo emitidos por gobiernos, empresas y cualquier organización previamente autorizada para ello. Cuando se decide emitirlo estos conllevan dos promesas, la de cancelar su valor principal a la fecha de redención y la de pagar los intereses en los convenios previamente establecidos. Las compañías en la búsqueda de fondos pueden hacer uso tanto del financiamiento interno como del externo, evaluando las condiciones presentes en cada una, de manera que puedan seleccionar la opción más aceptable para sus necesidades y requerimiento.

Financiamiento a corto y largo plazo

En cuanto al financiamiento externo es necesario hacer acotación ya que lo presentado con anterioridad es una modalidad de clasificación, por ello autores como Weston y Brigham (1996), lo presentan desde la óptica del corto y largo plazo. A corto plazo se consideran los pasivos acumulados, las cuentas por pagar, los préstamos bancarios y el papel comercial; por su parte las fuentes de financiamiento a largo plazo están conformadas por la emisión de acciones, la banca de inversión y los bonos. Es pertinente mencionar que el mediano plazo puede abarcar cuentas de corto y largo plazo, todo dependerá del tiempo estipulado por la organización.

Pasivos acumulados

Al respecto manifiestan los autores anteriormente mencionados, los pasivos acumulados aumentan en función de la expansión de las operaciones de la organización, y al utilizarlos como financiamiento en un momento determinado no se tendría que cancelar ningún interés, están conformados por los impuestos sobre ingresos, pagos del seguro social, impuestos retenidos y los débitos fiscales. Los pasivos mencionados anteriormente generalmente serán cancelados bien sea

semanalmente, mensual o trimestral, según sea el caso, siendo necesario utilizarlo en la medida que le sea posible, es decir, no están disponibles a criterio de la empresa.

Cuentas por pagar

Para Casal de Altuve (1998) “son obligaciones generadas por la compra a crédito de mercancías o de servicios; están representadas por facturas y las mismas deben ser registradas en la contabilidad de la empresa en el momento en que se traslada la propiedad o se recibe el servicio.” (Pág. 83)

Por otra parte, Chillida (1999) señala:

Que el ciclo financiero no comienza en muchas empresas, con la adquisición y pago en efectivo de todos los bienes y servicios que la organización va a transformar o vender en el curso de su actividad económica, sino que una parte frecuentemente significativa de esos bienes y servicios son adquiridos a créditos para su pago posterior. De este modo surgen las cuentas y/o efectos a pagar proveedores y con ello el nacimiento del pasivo circulante y el comienzo de la corriente de exigibilidades y vencimientos dentro del ciclo financiero. (Pág. 141)

Así las cosas, son aquellas representadas por las compras a crédito realizadas para el desarrollo de las operaciones de la organización, también se denominan créditos comerciales. Esta es catalogada como una de las figuras de financiamiento espontáneo ya que surge de las transacciones normales de la organización. Al referenciar las cuentas por pagar como pasivos, las organizaciones las ubicara dependiendo del tiempo estipulado por los proveedores.

Prestamos bancarios

Para muchas empresas una fuente importante de capitales, especialmente para el financiamiento en épocas estacionales de poco movimiento, es pedir prestado a los bancos comerciales. Para Chillida (1999) el crédito bancario es en muchos aspectos lo contrario del crédito a los proveedores y aparece generalmente en el pasivo

circulante cuando la empresa lo ha obtenido en forma de pagares o de descuento con garantías de activos circulantes. El pagaré es una promesa de pagar una cantidad determinada en una fecha especificada conocida como fecha de vencimiento.

Por otro lado, las empresas cuentan a su vez con otro medio de financiamiento desde el punto de vista bancario como lo es el sobregiro, para Casal de Altuve (1998) lo define de la siguiente manera:

El sobregiro está representado por un saldo acreedor de la empresa en el banco. Es un crédito a muy corto plazo, otorgado por la Gerencia del Banco bajo la modalidad de línea de crédito y bajo ciertas condiciones, que estarían establecidas de acuerdo la trayectoria de la empresa en esa entidad crediticia, capacidad de pago, etc.(Pág.82)

Así las cosas, las empresas reciben de las instituciones bancarias recursos de financiamiento, los cuales deberá cancelar en el periodo menor e igual a un año, y se representan en el balance general como documentos por pagar.

Papel comercial

Es un pagaré no garantizado, emitido por empresas de un gran tamaño y económicamente estable, el monto de este es menor al de los préstamos bancarios y se utiliza para financiar proyectos especiales. Asimismo el financiamiento presentado anteriormente es el denominado corto plazo, el cual tendrá una duración menor e igual a un año, dadas las características y condiciones de la empresa emisora de este, el cual pudiera dar una extensión mayor de este periodo en caso de considerarlo conveniente y dada ciertas restricciones, naciendo así el financiamiento a mediano plazo.

Según la Ley de Mercado de Capitales (1998), son títulos de valores emitidos en masa por sociedades anónimas destinados a la oferta pública, representan una fracción de préstamos a corto plazo, su vencimiento no puede ser inferior a 15 días ni

superior a 360 días. Estos poseen las siguientes ventajas:

- Permite ampliar las fuentes de financiamiento de la empresa.
- Dependiendo de las condiciones del mercado representan una manera de conseguir fondos a costos inferiores a los préstamos bancarios a corto plazo.
- Permite tener presencia en el mercado financiero nacional.
- Se puede ajustar a las necesidades de las empresas
- Usualmente ofrecen mayores rendimientos en comparación con otro tipo de inversión.
- Permite tener acceso a mayores alternativas de inversión

Por su parte representan las siguientes desventajas:

- Están restringidos para empresas de reconocido nombre y solvencia con patrimonios elevados.
- El proceso de automatización por parte de la Comisión Nacional de valores es complejo.
- La información financiera pasa a ser parte del dominio público.

Las organizaciones que deseen utilizar estos papeles comerciales como fuente de financiamiento harán una evaluación de las ventajas y desventajas que posean para luego determinar los niveles de conveniencia, además deben considerar los siguientes aspectos: su emisión es al portador, o en forma nominativa a opción de la sociedad emisora, debe tener un plazo fijo de vencimiento no inferior a 15 días ni superior a 360 días, pueden ser colocados con prima, descuento o valor par.

Emisión de bonos:

Estos son títulos emitidos por la organización con la condición de que generarán intereses bien sea mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. En el mismo orden de ideas Becerra (2001), en cuanto al financiamiento realiza la siguiente acotación: Al existir estrecha una interrelación entre el financiamiento y la inversión,

generalmente las alternativas de financiamiento son las mismas alternativas de inversión.

Sin embargo, existen algunas que son sólo de inversión y no de financiamiento, pues quien capta los recursos de financiamiento lo hace con la intención u objetivo de financiarse. Por otra parte, Casal de Altuve (1998) menciona “que son emitidos por el Estado y por sociedades anónimas, con la finalidad de buscar fondos para fines tales como: financiamiento de sus proyectos de inversión, pagos de otras obligaciones, cobertura de presupuesto nacional” (Pág. 132).

Factoring o factoreo

Puede ser de gran ayuda para las empresas que en un momento determinado no tengan la capacidad de mantener dentro de sus gastos la implementación de un departamento de crédito, implica la venta directa de cuentas por cobrar a un factor una institución financiera. Aunque el factor es la principal Institución de factoring, algunos bancos comerciales y compañías financieras comerciales también factorizan cuentas por cobrar. El factoring de cuentas por cobrar realmente no implica un préstamo a corto plazo, pero es similar al préstamo de cuentas por cobrar como garantía. Gómez (2003)

En una institución financiera que compra cuentas por cobrar a las empresas. Generalmente el factor acepta todos los riesgos de crédito relacionados con las cuentas que compra. Un factor consigue sus fondos de operación por medio de la venta del capital por deuda y aportaciones de capital. Por otra parte se puede decir, que para que se de efecto el factoring, las partes deben llegar a un arreglo, se extiende estableciendo las condiciones exactas, cargos y procedimientos de la factorización. Normalmente las empresas que efectúan este tipo de arreglos lo hacen continuamente, vendiendo todas sus cuentas por cobrar a su factor.

Ventajas del Factoring

- La capacidad que da a la empresa para convertir de inmediato las cuentas por cobrar en efectivo.
- No tienen que ocuparse del cobro de las cuentas.
- Cuando la empresa recibe un adelanto no tiene que hacer ningún pago.
- Una vez que el factor cobra la cuenta o vence su obligación de pago, simplemente retiene el dinero.
- Asegura un patrón conocido de flujos de caja.
- Simplifica la planeación del flujo de caja de la empresa.
- Si es continuo, dentro de la empresa un arreglo de factoring se puede eliminar el departamento de crédito, el de cobro y algunos gastos administrativos.

Presupuesto

Según Burbano (1995), una de las principales tareas de la puesta en práctica de una estrategia es elaborar un presupuesto para asignar recursos suficientes a las actividades de la cadena de valor que son cruciales para el éxito estratégico. La puesta en práctica y ejecución de la estrategia obliga a los gerentes a reflexionar sobre cómo se están asignando los recursos de la compañía. Tiene que haber un amplio financiamiento de los esfuerzos para fortalecer las competencias y capacidades existentes o crear otras nuevas.

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial. Pocas veces un presupuesto es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Con toda intención, esta definición tampoco establece límite de tiempo sí bien por costumbre los presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un solo artículo o proyecto; a propósito, esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que esa es la costumbre.

En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir y de hecho lo hacen, renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

En la práctica, los sistemas administrativos no se encuentran tan claramente definidos y a menudo se entrelazan con mayor o menor grado. En empresas pequeñas no es raro que el mismo grupo maneje tanto la contabilidad como los presupuestos. Pocas veces se lleva a cabo la tarea gerencial como ese paquete limpio y ordenado que teóricamente se presenta. Por lo general los directivos y gerentes se enfrentan a

una actividad de equilibrio complejo para la cual el juicio es un factor crítico.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que utilizan indistintamente términos como presupuesto, plan anual de la empresa. Como se dijo, el presupuesto es resultado de algún tipo de plan o está basado en él, sea éste explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos. Finalmente, se puede definir el Presupuesto como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Un cambio en la estrategia casi siempre exige reasignaciones del presupuesto. Adaptar el presupuesto para que apoye más a la estrategia es parte crucial del proceso de puesta en práctica porque cada unidad organizacional necesita tener la gente, equipo, instalaciones y otros recursos para llevar a cabo la parte del plan estratégico que le corresponde (pero no más de lo que en realidad requiere). La ejecución de una nueva estrategia a menudo supone pasar recursos de un área a otra, reducir las unidades que tienen exceso de personal y financiamiento, aumentar aquellas que son más cruciales para el éxito estratégico y cancelar proyectos y actividades que ya no se justifiquen.

Importancia de los presupuestos para la gerencia

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre mayor serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y

financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Presupuesto de gastos

Los gastos deberán dividirse en los siguientes rubros: costo primo, gastos de fabricación, gastos de administración y ventas y gastos financieros.

Costo primo

Para Molina de Paredes (2004) los costos primos están conformados por la sumatoria de los materiales directos y la mano de obra directa, es decir, son costos que se encuentran relacionados directamente con la producción.

Así las cosas, el costo primo son aquellos insumos que se incorporan al

producto terminado en forma directa, tales como las materias primas, otros materiales directos, mano de obra directa.

Gastos de fabricación

Según Carló Santos (1998), los gastos de fabricación son todas aquellas partidas de costos que en forma auxiliar y accesorio, hace posible llevar a cabo el proceso de fabricación de los productos o artículos por las empresas manufactureras.

Aquí se incluyen la mano de obra indirecta, servicios como electricidad, teléfono, agua, combustible, repuestos, mantenimiento, depreciación de instalaciones, maquinaria y equipo, amortización de activos diferidos, impuestos directos (propiedad) e indirectos (como el de ventas que se paga por los insumos) y otros gastos de fabricación.

Gastos de administración y ventas

Son parte de este rubro las remuneraciones del personal de Administración y Ventas que se refieren a los sueldos, salarios y prestaciones sociales. También se incluye una estimación mensual para teléfonos, teles, fax, correo, la depreciación que se carga aquí solo es sobre las instalaciones y equipos que se utilizan para la venta de los productos. Chillida (1999)

En los gastos de administración y venta se incluyen gastos como seguros, gastos de oficina, gastos generales, viáticos, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad.

Gastos financieros

Son los intereses a ser pagados por los préstamos previstos, según plazos concedidos y las tasas de interés vigentes para el momento de la formulación del proyecto. Es el costo incidente al financiamiento de una empresa, a diferencia de uno aplicable directamente a las operaciones. Kohler (1998)

Para los efectos del cálculo se debe tener cuidado, en cargar o diferir el pago de los intereses causados durante los años de gracia, lo cual depende de las características del financiamiento.

Presupuesto de capital

Los gastos de capital son desembolsos que generan beneficios en un período mayor de un año. Algunos gastos de capital se llevan a cabo con el objeto de adquirir nuevos activos para la expansión de la empresa o negocio; otros resultan de la necesidad de reemplazar o modernizar las instalaciones ya existentes. Otro grupo de gastos de capital, cuyos resultados no necesariamente se muestran como activos fijos en el balance general de la empresa, son los realizados en campañas publicitarias, proyectos de desarrollo e investigación y cosas similares. Burbano (1995)

Sin importar el motivo de los posibles gastos de capital, el formato básico para que se analicen las propuestas o proyectos sigue siendo el mismo. La autoridad para llevar a cabo gastos de capital normalmente se delega con base en los desembolsos monetarios comprendidos. Los procedimientos para revisar los gastos de capital son una rutina del proceso de gasto de capital. Con frecuencia, las decisiones concernientes a los grandes desembolsos de dinero son tomados por un comité de ejecutivos altos. Las proposiciones de gastos de capital deben ser consideradas cuidadosamente debido a los compromisos a largo plazo que implica. Las propuestas de gastos de capital pueden ser independientes o mutuamente excluyentes. Las propuestas son mutuamente excluyentes si la aceptación de una elimina a las otras.

Las propuestas independientes no son eliminadas de la consideración debido a la aceptación de un proyecto dado. La mayoría de las empresas sólo cuenta con fondos limitados para inversiones de capital, y deben racionarlas entre proyectos cuidadosamente seleccionados. Para tomar las decisiones de inversión cuando los proyectos son mutuamente excluyentes o el capital necesita ser racionado, se deben jerarquizar los proyectos.

Según Welsch (1990), la presupuestación de capital es el proceso de planificar y controlar los desembolsos estratégicos (de largo plazo) y tácticos (de corto plazo), para la ampliación y la contracción de las inversiones en activos operacionales (fijos). Este es parte importante en un plan integral de utilidades. Se relaciona directamente con los activos operacionales de una compañía, en particular los terrenos, el equipo y otros activos operacionales y el propio efectivo. También opina que el presupuesto de desembolso de capital tiene una fuerte orientación hacia los proyectos, pues la mayoría de ellos entrañan substanciales volúmenes de fondos y tiempo.

Flujos de efectivo descontados

Según Welsch (1990) los datos más relevantes necesarios para tomar decisiones de presupuestación de capital, son los de la inversión inicial y las entradas de efectivo incrementales después de impuestos relacionados con esta propuesta.

- **Inversión inicial**

Es el desembolso inicial requerido, tomando en cuenta todos los gastos de instalación, los valores de liquidación y los impuestos, así como el crédito fiscal sobre la inversión.

- **Entradas de efectivos incrementales**

Las entradas de efectivo incrementales después de impuestos son los flujos de efectivo adicionales recibidos como resultado de haber llevado a cabo un proyecto. Se utilizan los flujos de caja o efectivo en lugar de las utilidades después de impuestos, ya que es el dinero en efectivo, no las utilidades en papeles o documentos, con lo que se pagan las cuentas y se permiten las inversiones adicionales.

Existen dos métodos básicos para determinar las entradas de efectivo relevantes. Uno de ellos emplea el formato del estado de resultados; el otro es un método abreviado que ajusta directamente los cambios en ingreso, gastos (excluyendo

la depreciación) y depreciación para efectos fiscales a fin de calcular los flujos de efectivo relevantes. Se analizan solamente los flujos de efectivo ordinarios o convencionales, que consisten en un desembolso inicial seguido por entradas de efectivo. Las anualidades que manifiestan patrones o modelos convencionales de flujos iguales de efectivo anuales, simplifican el análisis de los gastos de capital.

Las técnicas de presupuestación de capital no elaboradas emplean la tasa media de rendimiento o el período de recuperación de la inversión para evaluar el atractivo de los proyectos de capital.

Tasa media de rendimiento

La tasa media de rendimiento se calcula al dividir las utilidades promedio después de impuestos entre la inversión media. Las desventajas de emplear la tasa promedio de rendimiento consisten en que ésta no es congruente con la maximización de la riqueza, se basa en datos contables y no refleja el factor tiempo en el valor del dinero.

Periodo de recuperación

El período de recuperación de la inversión se calcula determinando la cantidad de tiempo que le tomará a la empresa recuperar su inversión inicial. El método de recuperación de la inversión considera implícitamente los patrones de flujo de efectivo, aunque no concuerda con el objetivo de maximización de la riqueza del tenedor de acciones, no considera directamente el factor tiempo en el valor del dinero, y no toma en cuenta las utilidades. Gitman (2000)

El método de recuperación de la inversión es el mejor de los métodos no elaborados para la presupuestación de capital, comúnmente se le emplea como un suplemento para técnicas más complicadas ya que posee cierta capacidad para medir el riesgo. Las técnicas elaboradas para la presupuestación de capital consideran el factor tiempo en el valor del dinero.

El método del valor presente neto (VPN)

Mide la diferencia entre el valor presente de las entradas y la inversión inicial o valor presente de las salidas, con el objeto de determinar la deseabilidad de un proyecto. Si el valor presente neto de un proyecto es mayor que cero o igual a éste, se le considera aceptable; si el valor presente neto es menor que cero, se debe rechazar dicho proyecto. Gitman (2000).

El índice de redituabilidad (IR)

Es semejante al valor presente neto, pero mide la razón del valor presente de entradas a la inversión inicial, indicando el rendimiento del valor presente por unidad monetaria invertida. Un proyecto es aceptable si su índice de redituabilidad es mayor que uno o igual a esa cantidad; de lo contrario, debe ser rechazado. Gitman (2000)

La tasa interna de rendimiento (TIR)

Es la tasa de descuento que igual a cero el valor presente neto de un proyecto, también se emplea como una base para la toma de decisiones de presupuesto de capital. Si esta tasa es mayor que el costo de capital de la empresa o igual a él, un proyecto es aceptable; de lo contrario, debe ser rechazado. Gitman (2000)

Cada una de las técnicas de presupuestación de capital elaboradas emplea el costo de capital en su criterio de decisión y proporciona las mismas decisiones de aceptación - rechazo para un proyecto dado, estas técnicas suelen provocar conflictos entre la jerarquización de los proyectos.

El concepto básico en la jerarquización entre el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento resulta del supuesto implícito de la tasa interna de rendimiento de que las entradas de capital intermediarias son reinvertidas a la tasa interna de rendimiento. Aún cuando la técnica del valor presente neto es teóricamente más

sólida cuando se le compara con la de la tasa interna de rendimiento, esta última se emplea con más frecuencia en las principales empresas, dado que concuerda con la preferencia general de los encargados de tomar decisiones financieras por las tasas de rendimiento. A fin de comparar los proyectos mutuamente excluyentes que tienen vidas desiguales, el administrador financiero puede utilizar el método de valor presente neto anualizado (VPNA). Este método convierte al VPN de los proyectos de vida diferente en una cantidad anual que puede ser usada para seleccionar el mejor proyecto.

No son raros los casos de racionamiento de capital, ya que la mayoría de las empresas cuentan con un gran número de proyectos aceptables que compiten por una parte de su presupuesto fijo. De acuerdo con el racionamiento de capital, la empresa debe seleccionar los proyectos que maximicen su valor presente neto total. Las técnicas más comunes para resolver los problemas de racionamiento de capital comprenden el método de tasa interna de rendimiento y el método del valor presente neto. De los dos, el valor presente neto logra mejor el objetivo de utilizar el presupuesto para maximizar el valor presente neto total resultante de la selección de un grupo de proyectos que se acepten.

Existen varias técnicas para ajustar los proyectos al riesgo. Son bastante comunes los procedimientos subjetivos basados en “conjeturas inteligentes” o en el análisis sensible. El empleo de árboles de decisión, los cuales se fundamentan en valores esperados, es mejor que los procedimientos subjetivos. También pueden utilizarse las técnicas estadísticas para medir el riesgo de los proyectos y determinar las carteras eficientes. La simulación, que proporciona una distribución de probabilidad de los rendimientos de los proyectos, requiere por lo regular del uso de una computadora.

Los equivalentes de certidumbre suministran un mecanismo mediante el cual se pueden ajustar las entradas de capital arriesgadas a cantidades ciertas, para luego

descontar a una tasa libre de riesgo a fin de evaluar un proyecto. Dado que las entradas de capital, una vez ajustadas para la certidumbre, son libres de riesgos, la tasa de descuento no tomará, en cuenta el riesgo. Las tasas de descuento ajustadas para el riesgo, que son las tasas de descuento requeridas en el mercado con el objeto de compensar el riesgo del proyecto, son bastante útiles. Al descontar las entradas de capital a la tasa apropiada ajustada para el riesgo, se explica automáticamente el riesgo del proyecto.

Los flujos de capital internacionales pueden sujetarse a diversos factores, que van desde los impuestos locales en los países anfitriones a las regulaciones de los mismos que bloquean la repatriación del flujo de capital, a riesgos que surgen de diferentes acciones políticas y monetarias por parte de los gobiernos “anfitriones”, a los riesgos financieros y comerciales usuales, así como a la aplicación de un costo de capital “local” — en oposición a “global”.

Categorías de gestión financiera

Según Sánchez (1992) “La gestión financiera requiere conocer el ámbito de acción de la toma de decisiones y sus efectos a corto, mediano y largo plazo, estas representan la necesidad de fondos de un periodo menor e igual a un año, al igual que la distribución de los mismos en los diferentes requerimientos de la organización, así como el ejecutarse de las acciones operativas y administrativas”. (Pág. 65)

Por su parte Gómez (2003) plantea que la gestión, financiera esta íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al monto y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos; enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la riqueza.

En líneas generales la gestión financiera en las organizaciones busca implementar acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos

económicos asignados o generados por parte de la organización, buscando garantizar su equilibrio y estabilidad económica, siendo el gerente financiero el encargado de este proceso. Se puede decir que la gestión financiera será realmente eficaz cuando garantice en alto grado la consecución de los objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

En función de las definiciones anteriores y para efectos de esta investigación se seguirán los planteamientos de Gómez (2003) dado que para el, este proceso conlleva en síntesis la correcta toma de decisiones en la búsqueda de asignación de recursos.

Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera según Wenston (1996) desempeña un papel crucial en el éxito y supervivencia de la empresa. Las decisiones financieras tanto las pasadas como las presentes, inciden en la viabilidad y el control de la empresa. La financiación es la función directiva más importante, en cuanto que proporciona los medios para corregir los errores de la dirección en otros campos. Un ejemplo palpable sería, si la eficacia del departamento de producción o de mercadeo ha disminuido, puede restablecerse utilizando los medios financieros adecuados. No obstante, como el dinero solo no puede sustituir a otros factores de explotación, la gestión financiera constituye una parte interdependiente de las diversas funciones y responsabilidades directivas que influyen en los resultados de la empresa.

En función de la definición planteada anteriormente por el autor, se puede decir que en efecto la gestión financiera influye en gran magnitud en las políticas de una empresa ya que si esta incide directamente en el riesgo o rentabilidad de la misma, estos dos factores unidos determinan el valor de la empresa, si se utilizan los mayores recursos aumenta el rendimiento ya que el dinero sólo no genera grandes beneficios. La importancia de la gestión financiera está en encontrar el equilibrio en las diferentes áreas de la organización para que juntos contribuyan a lograr la máxima rentabilidad a corto o largo plazo de los títulos de la empresa que se han invertido

para una determinada actividad.

Objetivos de la gestión financiera

En las organizaciones, las decisiones se toman en forma coordinada, buscando coordinación y apoyo entre los distintos departamentos o unidades que lo conforman, por ello, los gerentes deben poseer conocimientos financieros, los cuales afectan las decisiones organizacionales.

En función del planteamiento anterior, se presenta el estudio realizado por Drows (1994) el cual manifiesta, el objetivo principal de la gerencia financiera es la maximización del valor de las acciones ordinarias, las cuales se logran no solo maximizando las utilidades, sino atendiendo las ganancias por acción, y el tiempo en que éstas aumentarán.

En concordancia con el autor antes mencionado están los planteamientos de Gitman (2000) el cual plantea que el objetivo de los administradores financieros está basado en lograr los objetivos de los accionistas, de ser así alcanzarán los propios. Por otra parte, Scout y Brigham (2000) comentan que los objetivos financieros se llevan a cabo bajo la responsabilidad del gerente financiero, lo cual maximizará no sólo los beneficios de los accionistas, sino también de los clientes.

Aunado a la información anterior, es pertinente acotar la necesidad de que la gestión tome en consideración el riesgo comercial y económico presente en los proyectos realizados por la organización, buscando lograr un equilibrio entre ambos, puesto que, si la empresa se enfrenta un nivel bajo de riesgo comercial pudiera ser mucho más agresiva al utilizar las fuentes de financiamientos externas.

Es prioritario considerar que dependiendo de los objetivos en materia financiera trazados por las organizaciones, se dirigirán los esfuerzos para su consecución, por ello la presente investigación se aboca por los planteamientos de Scout y Brigham

(2000) ya que en el proceso de gestión se debe buscar la satisfacción de los dueños de la empresa, pero también del generador del proceso de comercialización, es decir, del cliente.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo nos dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización. Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

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

Categorías de gestión financiera:

Según Francés (2001), muchos de los objetivos e indicadores empleados en la formulación de estrategias y el control de gestión son de carácter financiero. Algunos de ellos se refieren al valor de empresa y otros a su rentabilidad, de manera que se explicará brevemente cada uno de ellos.

- **Indicadores de Valor de la Empresa:** El valor de la empresa se puede medir mediante el valor de sus activos, su valor en el mercado de valores, su valor como negocio en marcha, o el valor económico agregado.
- **Valor de los activos:** Éste puede ser un valor contable, asentado en los libros de cuentas de la empresa, el valor de mercado de dichos activos, en caso de ser puestos en venta, o su valor de reposición, lo que costaría reemplazarlos a precios actuales.
- **Capitalización bursátil de la empresa:** Éste es el valor que resulta de multiplicar el número de acciones que ha suscrito la empresa por el precio en que cada acción se transa en los mercados organizados. Este concepto se aplica a las empresas que ofrecen sus acciones en la bolsa de valores con la finalidad de obtener capital adicional para financiar su crecimiento. Dichas acciones serán negociadas ampliamente y será el mercado quien fije el valor de las mismas.
- **Valor del negocio en marcha (Valor presente de los flujos de dinero):** Este se determina mediante la estimación de los flujos de dinero que se recibirán en el futuro, descontados a una tasa adecuada al riesgo presentan estos flujos. Este método se basa en un pronóstico detallado del comportamiento de todas y cada una de las partidas financieras relacionadas con la creación de dinero dentro de la empresa, como serían las ventas, costos de ventas, de materias primas, de personal y administrativos, así como inversiones temporales, en activos fijos y

manejo de efectivo.

- Valor económico agregado (EVA): es un parámetro comúnmente utilizado para medir y evaluar la gestión de los directivos y las unidades de negocio de una empresa.
- Indicadores de rentabilidad: Los beneficios de la empresa se pueden medir mediante los indicadores de rentabilidad, como el retorno del capital, el retorno sobre los activos y el retorno sobre el capital invertido. Además, para las empresas de capital abierto se puede medir la proporción de valorización de las acciones en un lapso determinado. Esta se puede medir a través de:
 - Retorno sobre el capital. (ROE)
 - Valor Presente de la empresa (VP)
 - Wacc tasa a la que se descuentan los flujos
 - Valor Económico Agregado (EVA)
 - Retorno sobre los Activos (ROA)

Indicadores financieros para distintas categorías de gestión financiera

A su vez es conveniente presentar una lista de posibles indicadores financieros que de las distintas categorías de gestión financiera:

- Beneficio antes de intereses
- Costo del capital
- Costo de la deuda
- Gastos de Administración
- Gastos de funcionamiento
- Rotación de la inversión
- Valor contable de los activos
- Wacc

Estos entre otros indicadores que según la naturaleza del agente económico se

ajuste. Para efectos de esta investigación se consideraron los planteamientos de Van Hornes (2002) ya que estas tres funciones están interrelacionadas y al momento de sugerir la necesidad de invertir, es necesario a la par determinar de donde saldrán los recursos para la inversión, es decir, de donde surgirán los fondos, así como su posterior administración.

Competencias Distintivas

Se refiere a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

Según Thompson y Strickland (2003) y en una explicación mucho más breve y concisa de las competencias distintivas refleja que la misma es algo que una compañía realiza bien en relación con los competidores y por tanto goce de superioridad competitiva, que a su vez viene dada del producto del aprendizaje y la experiencia. Las competencias distintivas son de gran importancia para el diseño de la estrategia en primer lugar a la valiosa capacidad competitiva que le proporciona a la compañía, en segundo lugar su potencial para ser piedra angular de la estrategia y en tercer lugar la ventaja competitiva que genera en el mercado.

Por su lado Thompson y Strickland (2003); expresan que es siempre más fácil crear una ventaja competitiva cuando una empresa tiene una competencia distintiva en el desempeño de actividades que son importantes para el éxito del mercado, cuando las compañías rivales no tienen competencias sobresalientes, y cuando les resulta costoso les lleva mucho tiempo poder imitar tales competencias de sus competidores.

Otro punto de debate conceptual inconcluso, es la distinción entre recursos y competencias distintivas. Para ésta aclaración, es necesaria la reflexión sobre el

concepto tradicional de “ventaja competitiva sostenible”. El enfoque basado en los recursos identifica los recursos como la fuente de ventajas competitivas. Pero no basta con tener una ventaja competitiva, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas.

La perennidad de las ventajas competitivas depende también de su adecuación a las reglas del juego competitivo. Aún cuando los recursos disponibles cumplan los requisitos mencionados, su valor competitivo es escaso si no se corresponden con factores claves de éxito en la actividad. La posición competitiva de la empresa debe apoyarse en ventajas competitivas consistentes con estos elementos críticos del entorno competitivo de la industria. En esta línea, Porter (1991) señala que “Los activos intangibles no son valiosos en sí mismos, sino porque ajustan la estructura de la industria y una estrategia particular: Actividades ejecutadas pobremente, o inconsistentemente con las necesidades del comprador, pueden crear riesgos (o lastres) y no activos”. (p.103)

Al mismo tiempo, los cambios tecnológicos y otros de la industria pueden anular el valor de los activos o transformarlos en riesgos”. A estos efectos, es interesante la distinción de Thompson y Strickland (2003) entre el concepto de “factores claves de éxito”, las nociones de “factores estratégicos de la industria” y “activos estratégicos”. Los factores estratégicos de la industria serán el conjunto de recursos y capacidades que determinarán en mayor medida las rentas económicas para los participantes de una industria.

En resumen, los recursos que lograrán que la ventaja competitiva sea más sostenible en el tiempo y apropiable, serán aquellos que mejor cumplan las características exigidas por Grant (1991), Thompson y Strickland (2003), Porter (1991), Saloner, Shepar y Podolny (2005). Las mismas constituyen también una

buena aproximación a las características propias de las competencias distintivas de la empresa. La literatura coincide crecientemente en señalar a los activos intangibles como la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa.

Ventaja competitiva

Según Porter (1991), se refiere al rendimiento de una inversión determinada y se expresa por la relación entre los resultados y los recursos empleados. Es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios o mejorando los beneficios que justifican precios más altos.

Por otro lado Saloner, Shepar y Podolny (2005), dice que cualquier ventaja competitiva específica se deriva del contexto de la organización. Por contexto se entienden los activos de una empresa, su forma de organización su industria y su entorno diferente al del mercado. La ventaja competitiva es unas características tanto de la organización como de su relación con el entorno.

Se refiere a la creación de ventajas con respecto a los competidores a través de las características o atributos que posee un producto o una marca, que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos que permitan a la empresa producir un mayor margen de ganancias, a través de estrategia competitiva que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a sus competidores, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector.

Las empresas compiten entre los diferentes mercados, de manera que pueden competir con estrategias múltiples en las actividades a las que tengan lugar. Debemos prestar una especial atención a la forma en que las diversas estrategias contribuyen a las ventajas competitivas, porque dan una nueva configuración al papel de la misma. De modo que se comenzará con los principios básicos de las estrategias que contribuyen a la ventaja competitiva.

Estrategia Competitiva

Porter (1991), establece que el estudio de las estrategias de las empresas tiene dos elementos fundamentales: las estrategias genéricas y las estrategias competitivas propiamente dichas. Las estrategias genéricas son básicamente dos: liderazgo en costos y diferenciación.

El liderazgo en costos

Viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar o comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores, a precios iguales o parecidos a los de los competidores. Para Koontz y Weihrich (2004) este enfoque estratégico persigue la reducción de los costos en gran medida sobre la base de la experiencia, haciendo un especial énfasis en la estructura y vigilancia de los costos de investigación y desarrollo, operación, ventas y servicios. (Pag.160)

Para Thompson y Strickland (1999) la meta es operar el negocio en forma eficiente en relación con el costo y establecer una ventaja de costo sostenible sobre los rivales (Pag.144). Al aspirar a un liderazgo en bajo costos se deberá tener cuidado de incluir las características y servicios que los compradores consideran esenciales, por lo que un producto demasiado genérico y sin ningún extra debilita la competitividad en vez de reforzarla.

La diferenciación

Es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicios posventa del producto o como lo define Koontz y Weihrich (2004) se enfoca principalmente en ofrecer algo diferente o único en la industria en lo referente a productos o servicios. (Pag.161).

La ventaja competitiva de cualquiera de estos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con una clara

diferenciación consigue unos ingresos por unidad de productos superiores a los de sus competidores. Es difícil aunque no imposible tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia. Ambas metas es difícil porque brindan un rendimiento, una calidad o un servicio que es de por sí más costoso, pero en muchos casos trata solamente de ser comparable a los competidores en lo que tales atributos se refiere. Las empresas pueden mejorar la tecnología a los métodos de forma tal que simultáneamente reduzca los costos y mejores en la diferenciación. Sin embargo, los competidores acabarán por recurrir la imitación y les obligarán a elegir qué tipo de ventaja van a resaltar.

Ahora bien cualquier estrategia de éxito debe prestar mucha atención a ambos tipos de ventaja aunque mantenga un evidente compromiso de alcanzar la superioridad en uno solamente. Al combinar estas dos estrategias básicas con la definición del mercado foco, resultan cuatro estrategias genéricas dependiendo de si la firma busca una posición en todo el mercado, o si concentra sus actividades en un grupo de clientes específico, lo que se denomina un mercado focalizado.

Focalización

Consiste en concentrarse en atender las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes: focalización en costos y focalización diferenciación. La focalización en costos se dirige a un determinado segmento de mercado, identificado por su poder de adquisitivo, alto o bajo. La focalización en diferenciación se orienta por a un segmento del mercado identificado por sus necesidades o gustos específicos.

La ventaja competitiva involucra la posición relativa de una empresa dentro de una industria. Existen varias maneras de crear una ventaja competitiva: costos, precios, mercadotecnia y/o capacidad organizacional superior o cultura corporativa. La competencia (leal o desleal) erosiona a la ventaja competitiva hasta que la pulveriza, por lo que el atractivo de cualquier industria y su ventaja competitiva son

las fuentes principales de la creación de valor.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor es la herramienta básica para esto, ya que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial, La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades llamado, sistema de valor. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

La cadena de valor

Según Porter (1995), la cadena de valor se refiere a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- Valor agregado se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el

precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto. El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor. En un negocio mal planteado puede suceder lo contrario, el costo puede exceder el valor y el negocio no será viable. Por otra parte, el valor agregado puede ser negativo, en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, dado que éste se suma de manera algebraica (+ / -). El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio) son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, y la asistencia posterior a la venta. Las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estos son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento, entre otros. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares,

sino que apoya a la cadena entera. La combinación entre las actividades de valor desempeñadas y su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. También determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Identificación de las actividades de valor

Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.

- Logística interna: actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- Operaciones: actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- Logística Externa: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.
- Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva,

dependiendo del sector industrial.

Actividades de Apoyo

Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- Abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Incluye materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

El abastecimiento tiene a esparcirse en toda la empresa. El costo de las actividades de abastecimiento por sí mismas representan con frecuencia una porción pequeña, si no insignificante, de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación.

- Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

Tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo.

- Administración de Recursos Humanos: consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Estas actividades ocurren en diferentes partes de una empresa y sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos.

Afecta la ventaja competitiva a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- Infraestructura de la empresa: consiste de varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Puede ser auto-contenida o estar de medida entre una unidad de negocios y la corporación matriz.

Tipos de Actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:** actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador. Ejemplos: ensamble, maquinado de partes, fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, entre otros.

- **Indirectas:** hacen posible desempeñar las actividades directas en una base continua. Ejemplos. Mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, entre otros.

Seguro de calidad: aseguran la calidad de otras actividades. Ejemplos. Monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajo. No es sinónimo de administración de calidad. Están presentes en las actividades primarias y las de apoyo.

Eslabones dentro de la cadena de valor

La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.

Los eslabones pueden llevar la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva. También reflejan la necesidad de coordinar actividades. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas:

- La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas.
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.
- Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo.
- Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación.

- Eslabones verticales

Los eslabones existen dentro de la cadena de valor de una empresa y entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos son similares a los eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones entre los proveedores y la empresa proporcionan oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva.

Los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no es un juego que suma cero sino una relación en que ambos pueden ganar. Los eslabones de canal son similares a los de proveedor. La coordinación y una optimización conjunta con los canales pueden bajar el costo o aumentar la diferenciación. El explotar los eslabones verticales requiere de información y de sistemas de información modernos que están creando muchas nuevas posibilidades.

- La cadena de valor del comprador

El producto de una empresa representa el insumo comprado para la cadena del comprador. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de valor de sus compradores. La diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando una

empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye el costo de su comprador o aumenta su desempeño. Una estructura organizacional que corresponde a la cadena de valor mejorará la capacidad de una empresa para crear y mantener la ventaja competitiva.

Luego de realizar el análisis bibliográfico, de las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas de publicidad exterior, se diseñó un mapa de variables que agrupo las dos variables resultante del marco teórico, con sus respectivas dimensiones e indicadores que caracterizan los hechos mas resaltantes de las actividades de los gerentes y administradores.

Definición de Términos Básicos

Bróker: Corredor de comercio que negocia títulos y efectúa descuentos de efectos. (Contreras de Ussher; 2005).

Forward: Son contratos a plazo muy parecidos a los contratos de futuros en lo que ambos son acuerdos de compra o venta de un activo en un momento determinado en el futuro por un precio determinado. No obstante, a diferencia de los contratos a futuros, éstos no son negociados en un mercado. Son acuerdos privados entre dos instituciones financieras o entre una institución financiera y una de sus clientes corporativos”. (Hull, 1996).

Split (división) de acciones: División de las acciones por un coeficiente establecido por la junta directiva. Las divisiones de estos papeles suelen indicar que las acciones de la compañía han subido de precio a un nivel en que los directores consideran que limita el atractivo de tergiversar las condiciones de estas. El valor nominal se divide entre el coeficiente establecido y las nuevas acciones se emiten a los accionistas corrientes registrados para aumentar sus acciones al nivel determinado. (Contreras de Ussher; 2005).

Swaps: Contrato por el cual dos partes se comprometen a intercambiar una serie de flujos de dinero en una fecha futura. Los referidos flujos pueden en principio, ser función de cualquier cosa, ya sea de la tasa de interés a corto plazo, el valor de un índice bursátil o cualquier otra variable. (Contreras de Ussher, 2005).

Participación en acciones (split): Método usado con frecuencia para disminuir el precio de las acciones de una empresa mediante el incremento del número de acciones que posee cada accionista. (Contreras de Ussher; 2005).

Publicidad: refiere a cualquier anuncio destinado al público, que cuyo principal objetivo es promover la venta de bienes y servicios y su principal función es la de familiarizar al consumidor potencial con; el producto o servicio, su denominación, el productor, las ventajas y beneficios de la compra, así como informarle de los puntos de venta existentes para su adquisición. (Documento en línea). Disponible: <http://www.monografias.com/recursos/documentos/publicidadexterior.htm> (Consulta 2008, Julio 22)

Publicidad Exterior: es un medio dirigido al público en movimiento, usualmente en vías de transportación terrestre, y siempre fuera de casa. Están conformados por los llamados anuncios espectaculares o carteleras, los anuncios denominativos, por la publicidad adherida en medios de transporte colectivos, por los anuncios colocados en donde los pasajeros esperan para abordar y por aquellos que son colocados en el interior de los centros comerciales (Documento en línea). Disponible: <http://www.monografias.com/recursos/documentos/publicidadexterior.htm> (Consulta 2008, Julio 22)

Warrants: Son valores que proporcionan a los tenedores el derecho, pero no la obligación, de comprar acciones de capital común directamente a una compañía a un precio fijo durante un periodo determinado. Cada warrants especifica el numero de acciones que el tenedor tiene derecho a comprar, el precio de ejercicio y la fecha de expiración. (Contreras de Ussher; 2005).

Wacc: Es el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo; se calcula sumando la ponderación del costo de cada tipo específico de capital por su proporción en la estructura de capital de la empresa. (Contreras de Ussher; 2005).

Sistemas de Variables

Estrategias financieras

Definición conceptual

Las estrategias financieras como el apalancamiento de la empresa, por sus fuentes de financiamiento y por las condiciones y monedas de los créditos y otros pasivos, todo esto afecta la estructura financiera, su liquidez, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos y productos financieros, y el riesgo financiero al que esta sujeta la empresa. (Saldivar, 1999 p. 30)

Definición operacional

Es el conjunto de acciones que se deben tomar en consideración tanto a corto como largo plazo para la búsqueda de recursos internos como externos, así como la asignación de esos recursos en las operaciones de la empresa, tales como inventario, gastos operativos, financiamiento a clientes, cumplimiento de compromisos bancarios, adquisición de activos y obligaciones legales de la empresa, en busca de crear excelentes condiciones para crear ventajas competitivas sostenibles de las empresas del sector de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

Ventajas competitivas

Definición conceptual:

Se refiere al rendimiento de una inversión determinada y se expresa por la relación entre los resultados y los recursos empleados. Es la ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios o mejorando los beneficios que justifican precios más altos. (Porter, 1991 p.18)

Definición operacional

Se refiere a la creación de ventajas con respecto a los competidores a través de las características o atributos que posee un producto o una marca, que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos que permitan a la empresa producir un mayor margen de ganancias, a través de estrategia competitiva que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a sus competidores, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector, contando a su vez con estrategias financieras que coadyuven al éxito sostenido de las empresas del sector de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

El mapa de variables contiene los códigos correspondientes a los ítems del instrumento como se aprecia a continuación en el cuadro N° 1

CUADRO N° 1**Mapa de Variables**

Objetivo General: Analizar las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco. Estado Zulia

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS GERENTES Y ADMINISTRADORES
Identificar las fuentes de financiamiento que utilizan las empresas de publicidad exterior.	Estrategias Financieras	Fuentes de financiamiento interno Fuente de financiamiento externo	- Activos circulantes - Pasivos acumulados - Prestamos a accionista - Reinversión de utilidades - Flujos de caja - Pagos diferidos - Venta de activos - Activos fijos - Crédito comercial - Préstamos bancarios - Adelantos-anticipos - Cuentas por cobrar - Papeles comerciales - Arrendamientos - Emisión de acciones - Compras a crédito	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12
Caracterizar la estructura de los presupuestos de gastos y capital de las empresas de publicidad exterior	Estrategias Financieras	Estructura del presupuesto de gasto Estructura del presupuesto de capital	- Costo primo - Gastos de fabricación - Gastos de administración y ventas - Gastos financieros - Valor actual neto - Tasa interna de rendimiento - Periodo de recuperación - Tasa contable rendimientos	13 14 15 16 17 18
Establecer los indicadores de gestión financiera desarrollados por las empresas de publicidad exterior.	Estrategias Financieras	Indicadores de gestión financiera	- Beneficio antes de intereses - Costo del capital - Costo de la deuda - Gastos de Administración - Rotación de la inversión - Valor contable de los activos - Wacc - Otros	19 20 21 22
Considerar cursos de acción financiero que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las empresas de publicidad exterior	Ventajas competitivas	Cursos de acción que contribuyan al fortalecimiento de ventajas competitivas	- Competencias distintivas - Diferenciación - Cadena de valor - Liderazgo en costos - Focalización	23 24 25 26 27 28

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico constituye el camino a seguir para la consecución de los objetivos previamente formulados, asimismo indica la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos a través del cual se obtienen los datos, validez y confiabilidad, las técnicas de análisis de la información y el procedimiento realizado para el logro de los objetivos planteados, en este caso lo anteriormente descrito se aplicará a la estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresa de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

Tipo de investigación

La presente investigación se tipificó como un estudio descriptivo, ya que su propósito se centró en describir las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas pertenecientes al sector de publicidad exterior, describiendo las características sin manipular las variables de estudio. Al respecto Hernández, (2003) señalan, que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

De acuerdo con Chávez (2001) cuando expresa que las investigaciones descriptivas son todas aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal como se presentan en el momento de recolección. Por otra parte Méndez (2001) afirma que los estudios descriptivos es la delimitación de los hechos que conforman

el problema de investigación.

En la investigación se realizó una medición individual de cada una de las variables estudiadas, y en el resultado se formó cada una de las variables para describir como se lleva a cabo las Estrategias Financieras en las Empresas de Publicidad Exterior en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

Diseño de la investigación

Una vez establecido el tipo de investigación se planea el diseño de la misma, ubicándosela como una investigación no experimental de campo, debido a que las variables “estrategias financieras” y “ventajas competitivas”, serán medidas sin alterar su comportamiento usual, es decir, se describirán tal y como se presentan en las empresas objeto de estudio. Este planteamiento se apoya en el aporte de Hernández y Otros (2003) cuando define este tipo de investigación como la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir; se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes.

Asimismo se describe este estudio según Hernández y Otros (2003) como una investigación de campo ya que se centra en una situación realista en la que una o más variables independientes son llevadas a cabo en su ambiente natural, sin ser creadas artificialmente. De acuerdo a Bavaresco (2006) afirma que una investigación de campo se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte de la investigación y puede manipular los datos con más seguridad.

Por otra parte, dentro del diseño no experimental y según el período de secuencia del estudio, la investigación se ubica en la tipología transversal o transeccional, ya que la medición de las variables objeto de estudio se realizará en un momento único. Al respecto Hernández y Otros (2003) señalan que este tipo de

investigación recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Al mismo tiempo esta investigación se describe como correlacional ya que se describen las relaciones entre dos variables en un momento determinado.

Población y Muestra

La población se define según Hernández y Otros (2003), como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.304). Mientras que para Chávez (2001), “la población está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros”. (p.133). De esta manera y siguiendo tales conceptos se puede afirmar que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, las cuales tienen características en común.

Según Chávez (2001) la muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un conjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujeto, objeto, situaciones, instituciones, organizaciones o fenómenos) como parte de una población. Su propósito es extraer información que resulta difícil en la población porque esta incluye la totalidad (p.184).

Por otra parte los autores, Balestrini (2002) exponen que la muestra es el conjunto de elementos representativos de una población con los cuales se trabajara realmente en el proceso de la investigación a ellos se les observara y aplicara los cuestionarios y demás instrumentos para generalizar los resultados que representarán a lo de todas la población. Cabe destacar que la población de esta investigación que caracteriza al sector objeto de estudio es finita, debido a que en la geografía del Municipio San Francisco existen solo nueve (09) empresas del sector de publicidad exterior, por lo cual, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, sino que se estudio la totalidad de la población.

En este sentido, Parra (2006) expresa que censo es el estudio de cada uno de los elementos que componen la población. Por otra parte, Méndez (2001) señala que un censo incluye a toda la población. Por lo tanto, en esta investigación se trabajó con un censo debido a que se estudiaron todos los elementos que forman la población conformadas por las empresas de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco. Estado Zulia según se presenta en el cuadro N° 2. Dadas las condiciones anteriores se presentan continuación la distribución de la población objeto de estudio.

Cuadro N° 2

Población de la Investigación (Población)

Empresas	Dependencia	Gerentes	Administradores
• Publi- Textil Digital, C.A.	Privado	01	01
• Publicidad y Construcción, C.A.	Privado	01	01
• Publicidad y Zuliana C.A.	Privado	02	02
• Publicomp, C.A.	Privado	01	01
• Publigraf, C.A.	Privado	01	01
• Publimundo un Mundo Publicitario C.A.	Privado	01	01
• Publivisión (FU)	Privado	01	01
• Publicidad y Servicio (FU)	Privado	01	01
• Publicidad WD (FU)	Privado	01	01
Totales		10	10

Fuente: Registro Mercantil V del Municipio San Francisco. Estado Zulia (2006)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica según Blanco (2000) es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de las ciencias sociales. Entre las técnicas más utilizadas esta la encuesta y la entrevista. En cuanto al instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirva para registrar los datos obtenidos através de diferentes fuentes.

Como instrumento de recolección de datos, para la obtención de la información se utilizó un cuestionario diseñado con preguntas cerradas. El cuestionario según Méndez (2001) se refiere a un medio para obtener respuestas a preguntas mediante un formulario que el mismo informante diligencia (p.15). Se utiliza este instrumento motivado a que sirve de guía para el proceso de obtención de datos.

El cuestionario se diseñó sobre la base de criterios técnicos y metodológicos congruentes con el nivel intelectual de las personas a quienes se les aplicará, también cuales son las preguntas más importantes y cuales respuestas interesa de acuerdo al objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación. Las preguntas cerradas diseñadas con la aplicación de la escala de estimación de actitud de Lickert que según Hernández y Otros (2003) “consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administren” (p.263).

El cuestionario para gerentes y administradores consta de 28 ítems y fueron elaborados de tal forma que el encuestado tuvo cinco (05) posibilidades de respuestas frente a cada proposición. El total de ítems fue de veintiocho (28) preguntas. La escala utilizada se describe así:

- Muy de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

El diseño del instrumento incluyó preparar el cuestionario dirigido a gerentes y administradores; la pregunta fueron redactadas sobre la base de los objetivos, posteriormente se sometió a juicio de expertos en diseño de instrumento metodológicos y contenido en el área de estudio quienes brindaron su opinión en la elaboración de cada pregunta y su relación al logro de los objetivos propuestos

Validez del Instrumento

Ya diseñado el instrumento de recolección de datos el mismo se someterá al proceso de validez, a este respecto Hernández y otros (2003) refieren, la validez de un instrumento es el grado en que el mismo mide la variable a objeto de estudio. Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos, se utilizó un proceso de validación de datos para precisar através de un análisis de los ítems si miden las variables objeto de estudio. Para tal fin, se utilizó la opinión de dos especialistas en el área metodológica que realizaron las observaciones pertinentes y así elaborar el instrumento final.

Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández y Otros (2003) expresan que la confiabilidad es el grado de aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produciendo los mismos resultados. Para verificar la confiabilidad se utilizo una prueba piloto, la cual consistió en aplicar el instrumento a una pequeña porción de la población con característica semejante a la

muestra, con la finalidad de corregir los ítems que presenta dificultad, luego se obtuvo el coeficiente aplicando el coeficiente de confiabilidad Alpha Cronbach, utilizando para ello la fórmula:

$$\text{Alpha Cronbach} = \frac{k}{k-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] = 0.9322$$

Donde:

K = número de ítems.

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada ítems.

S_t^2 = varianza de los puntajes totales.

1 = constante

El cual arrojó un resultado 0,93 para gerentes y administradores; demostrando con esto que el instrumento es confiable. Una vez elaborado el instrumento con las observaciones planteadas por los expertos, se procederá a evaluar los 10 gerentes y 10 administradores tomados de la población de las 9 empresas de publicidad exterior del Municipio San Francisco del Estado Zulia, se aplicó el instrumento y se calculó la confiabilidad por medio del Coeficiente de Cronbach

La técnica de análisis y procesamiento de la información se realizó a través del programa estadístico SPSS 10.0 (Statistical Package for the Social Science, por sus siglas en ingles). El mismo se inició con la tabulación de los datos según Castañeda (1996) consiste en la forma en que podemos organizar los datos de manera sencilla para luego realizar las operaciones de análisis.

Fases de la Investigación

Según Parra (2006), las fases de la investigación constituyen etapas que comprende una serie de actividades que pueden agruparse de la forma que mas

convengan sin cambiar el orden en que van a efectuarse ni omitir ninguna de ellas. Así muchas veces las fases concuerdan con los objetivos específicos, o puede ocurrir que algunos de los objetivos aparezcan divididos en fases o por el contrario, que dos objetivos se fusionen en una fase. Lo importante es recordar que tanto objetivos o fases describen el mismo proceso, las actividades y tareas enumeradas deben coincidir.

El procedimiento para la obtención de la información en la realización del estudio planteado se llevó a cabo en la siguiente fase:

- Se revisó la bibliografía necesaria para sustentar los antecedentes y las bases teóricas del estudio (método de investigación).
- Visitas a las empresas, Municipio San Francisco. Estado Zulia, se solicitó permiso para aplicar el instrumento a la muestra seleccionada.
- Se acudió a las empresas con la finalidad de informar a los gerentes y administradores sobre el proceso y alcance del estudio a realizarse, así como también solicitarles su participación, garantizándoles que los datos aportados por ellos, son de carácter anónimo y que sólo se utilizará con fines informativos. Antes de aplicar el instrumento se les explicó sobre su contenido y la necesidad que se requiere de contestar todo el cuestionario.
- Se aplicó el instrumento elaborado con la finalidad de recabar información relacionada con los objetivos que se plantearon.
- Se tabuló la información que se recopiló a través de tablas y figuras estadísticas. La información se analizó mediante un análisis de porcentaje de los ítems correspondientes.

Técnicas de análisis de datos.

El procedimiento análisis de los datos se realizó a través de una sumatoria de

los datos que se obtuvieron lo cual permitió analizar en forma cualitativa y cuantitativa el comportamiento de los gerentes y administradores en cuanto a las variables en estudio y a las tablas de frecuencia absoluta. Las tablas se construyeron una por cada parte del instrumento y en ello se especificó la frecuencia y el porcentaje que representa cada alternativa de repuestas de acuerdo a la opinión de los sujetos que se incluyen en la muestra.

Las tablas de especificaciones fueron construidas para sus respectivas lecturas e interpretación en concordancia a los objetivos de la investigación planteados y a los supuestos teóricos que se utilizarón para fundamentar el estudio. Los datos en la aplicación del instrumento, después de tabulados y procesados conducen a la construcción de cuadros y figuras que de manera ilustrativa facilitan la interpretación de los resultado de forma cualitativa. Por último se establecieron parámetros de comparación con las posiciones sostenidas en el marco teórico para hacer las inferencias que traten de explicar el fenómeno en estudio. Para analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se emplearon las siguientes técnicas:

- Tabulación: proceso mediante el cual se procesaron los datos alcanzados en los diferentes ítems del cuestionario.
- Conteo de frecuencia simple: consiste en contar cada una de las respuestas obtenidos en los diferentes ítems del instrumento.
- Relación porcentual simple: técnica cuantitativa que permite representar mediante porcentaje las respuestas alcanzadas en los ítems del instrumento.
- Graficación: consiste en expresar visualmente los valores numéricos promediados en las tablas.
- Análisis Cualitativo-Cuantitativo de los datos.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación y análisis de los resultados

El análisis y discusión de los resultados esta referido a responder al objetivo general de la investigación, el cual es analizar la importancia de las Estrategias Financieras para el Desarrollo de Ventajas Competitivas en las Empresas de Publicidad Exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia; tomando como referencia los planteamientos de Thompson y Strickland (2004), quienes indican que las estrategias representan las respuestas de la administración al cómo alcanzar y cómo conseguir la misión y la visión estratégica del negocio de la organización, es decir cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales y lograr la ventaja competitiva sustentable.

Dicho análisis se presenta en función de los resultados obtenidos en la encuesta de estudio, la cual fue aplicada a un total de 10 Gerentes Ejecutivos y 10 Administradores de las empresas de publicidad exterior de la ciudad de San Francisco, Estado Zulia. Dichos resultados se presentan considerando las frecuencias absolutas y relativas obtenidas en la encuesta de la investigación, y se organizan en función de los objetivos específicos, dimensiones e indicadores del estudio.

Con relación al objetivo N°1 de identificar las fuentes de financiamiento de corto y largo plazo de las empresas del sector de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia se obtuvieron los siguientes resultados.

Cuadro N° 3

Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿La organización acude frecuentemente a algún tipo de financiamiento?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	13	65.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 3, al analizar si la organización acude frecuentemente a algún tipo de financiamiento, se observó que un 65% acotó muy de acuerdo y un 35% respondió de acuerdo; lo cual indica que las empresas de publicidad exterior están utilizando el financiamiento como una forma de dar cobertura a los requerimientos de recursos para apoyar el desarrollo de sus actividades.

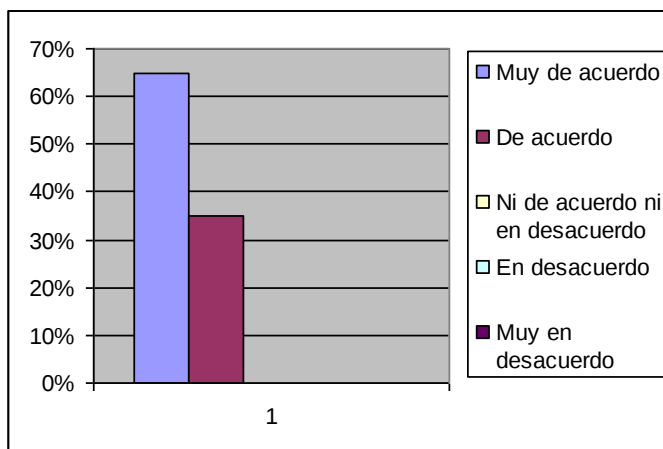


Grafico N° 1. La organización acude frecuentemente a algún tipo de financiamiento

Los resultados plasmados en la grafica N° 1, es ratificado por Koontz y Weihrich (1994), quienes afirman que las estrategias de financiamiento se enfocan en

permitir de antemano la forma de adquisición, determinación de capitales, así' como la asignación de capital de trabajo y sus derivados.

Partiendo de estos resultados podemos conocer que el sector de publicidad exterior ha acudido a algún tipo de financiamiento para satisfacer las necesidades de recursos o liquidez en la empresa.

Cuadro N° 4

Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuentes de financiamiento interno: ¿La empresa ha utilizado con periodicidad, el financiamiento interno?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	5	25.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	45.0
En desacuerdo	4	20.0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 4, al investigar si la empresa ha utilizado con periodicidad el financiamiento interno, se observó que un 45% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 25% acotó muy de acuerdo, un 20% en desacuerdo y un 10% de acuerdo, lo cual denota la prevalencia de una respuesta intermedia, lo que refleja con respecto a la periodicidad del empleo del financiamiento interno lo que se interpreta que el financiamiento interno en este sector no prevalece.

Aunado a ello, la diversidad de respuestas emitidas, indica la falta de consistencia en la periodicidad del financiamiento interno, lo cual es importante pues ello puede dificultar el logro de los objetivos financieros trazados.

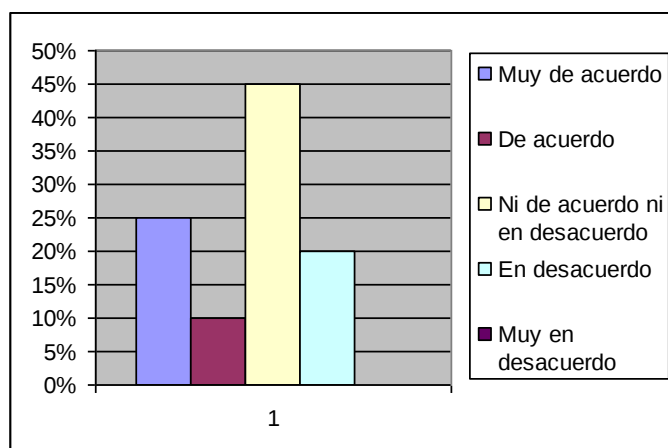


Grafico N° 2. La empresa ha utilizado con periodicidad, el financiamiento interno

Esto es corroborado por Saldivar (1999) quien afirma que las estrategias financieras deben configurarse con base en las modalidades que se adoptan para obtener créditos y capital, para asignarlos dentro de la empresa, considerando para ello la periodicidad con la cual deben ejecutarse. Esto afecta los resultados por los gastos financieros derivados de los créditos e incide sobre el balance de la forma en que se componen el activo, el pasivo y el capital (autonomía financiera y liquidez). Por lo tanto, se puede afirmar que no es característico el uso de un financiamiento interno para estas empresas de publicidad exterior.

Cuadro N° 5

Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el interno?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	50.0
En desacuerdo	6	30.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5, al medir si cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el interno, se observó que un 50% indica, ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% señaló en desacuerdo, un 10% de acuerdo y un 10% muy de acuerdo.

Estos datos revelan indecisión o falta de criterio específico al momento de seleccionar si la fuente de financiamiento será interna, en tanto, que no existe una tendencia específica, siendo relevante acotar la existencia de una tercera parte de la muestra (30%) con una tendencia negativa hacia estas alternativas internas para obtener los fondos requeridos.

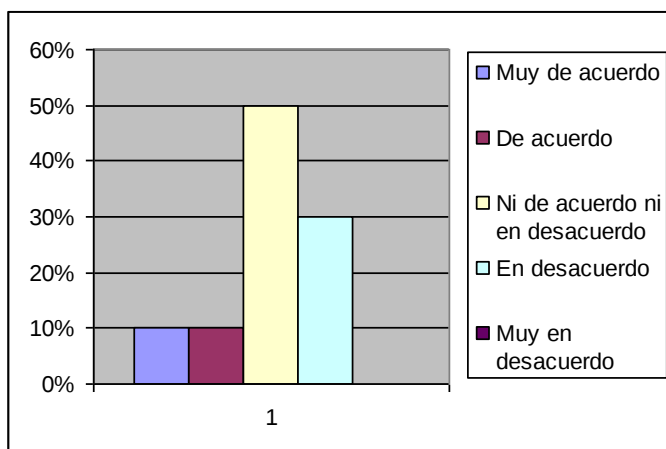


Gráfico N° 3. Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el interno

Los hallazgos obtenidos y representados en la gráfica N° 3 conducen a afirmar que no están claramente orientados en el uso de las fuentes de financiamiento interno, tal como lo afirma Díaz (2001), siendo limitado el uso de los fondos obtenidos de las operaciones propias de la organización constituidos por la venta, operación o liquidación de los propios activos y la capitalización de los dividendos.

Cuadro N° 5.1

Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a la dimensión fuente financiamiento interno: ¿Como fuente de financiamiento interno la empresa usa los activos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	5	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	4	20.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5.1, al analizar si la empresa usa los activos como fuente de financiamiento interno, se observó que un 40% acotó muy de acuerdo, un 25% señaló de acuerdo, un 20% en desacuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo; denotando que los activos representan un medio utilizado por estas empresas para obtener los fondos requeridos en su gestión para obtener beneficios financieros.

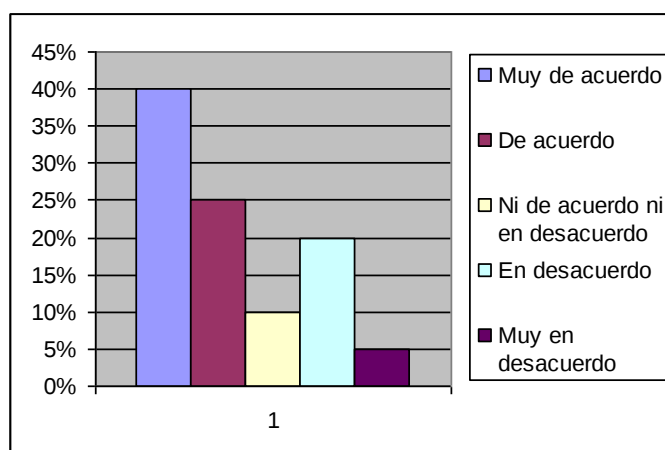


Grafico N° 4. Como fuente de financiamiento interno la empresa usa los activos

Estos datos se relacionan con los planteamientos de Díaz (2001), quién afirma que los activos representan los bienes y derechos, propiedad del ente económico, que en la medida de su utilización serán fuente de beneficios presentes y futuros.

Aunado a ello, también confirma los señalamientos de Kieso y Weygant (1999) quienes sostienen que el activo es el corazón de toda empresa, siendo los generadores de flujos que posteriormente procederán a utilizarse en el pago de las obligaciones, y para el crecimiento de la empresa.

Cuadro N° 5.2

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Como fuente de financiamiento interno la empresa usa pasivos acumulados?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	4	20.0
De acuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	11	55.0
Muy en desacuerdo	4	20.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5.2, al investigar si la empresa usa pasivos acumulados como fuente de financiamiento interno, se observó que un 55% señaló estar en desacuerdo, un 20% respondió muy en desacuerdo, un 20% muy de acuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, apuntando la tendencia general a evitar el uso de pasivos acumulados como fuente de financiamiento.

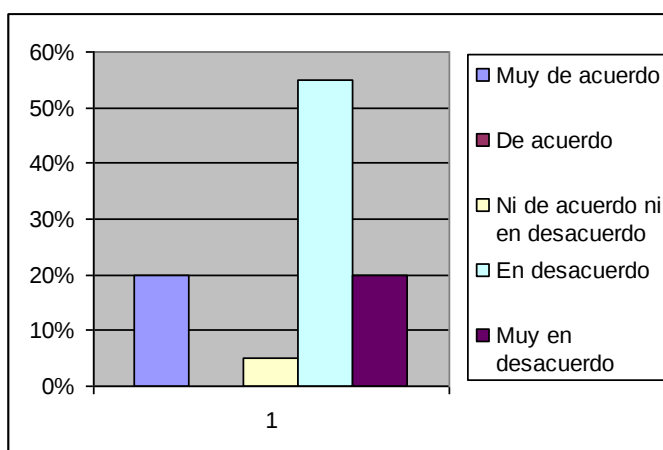


Grafico N° 5. Como fuente de financiamiento interno la empresa usa pasivos acumulados

Estos hallazgos presentados en el grafico N° 5 son relevantes, pues Weston y Brigham (1996) indican que los pasivos acumulados aumentan en función de la expansión de las operaciones de la organización, y al utilizarlos como financiamiento en un momento determinado no se tendría que cancelar ningún interés, están conformados por los impuestos sobre ingresos, pagos del seguro social, impuestos retenidos, prestaciones sociales y los débitos fiscales. Por lo que es concluyente que no es característico para este sector financiarse con los pasivos acumulados de estas empresas.

Cuadro 5.3.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa préstamos de accionistas?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	1	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	10	50.0
Muy en desacuerdo	5	25.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5.3, al valorar si la empresa usa préstamos de acciones como fuente de financiamiento interno, se observó que un 50% acotó en desacuerdo, un 25% respondió muy en desacuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% muy de acuerdo y un 5% de acuerdo, denotando la tendencia general observada a no emplear este tipo de financiamiento interno.

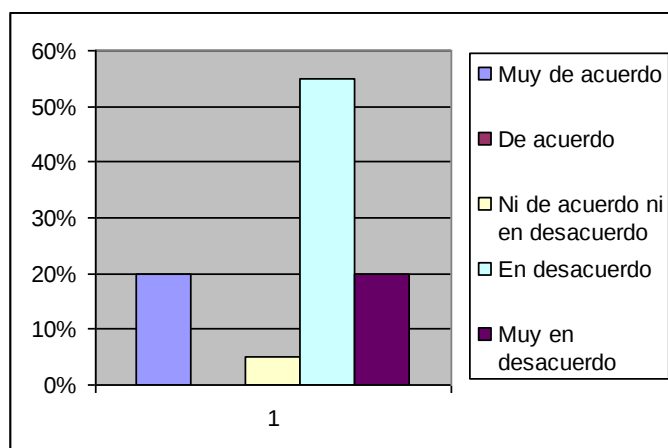


Grafico N° 6. Como fuente de financiamiento interno la empresa usa préstamos de accionistas

Esto es importante en tanto se pudo registrar tal como se evidencia en la grafica N° 6 que el personal desconoce con detalle los beneficios u objetivos de esta modalidad de financiamiento, siendo ello relevante en tanto Weston y Brigham (1996) afirman que las acciones puede ser colocadas en ofertas privadas, las cuales se llevan a cabo por promotores privados o entre inversionistas conocidos por los administradores de la empresa.

Cuadro N° 5.4

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa reinversión de utilidades?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	12	60.0
Muy en desacuerdo	6	30.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5.4, al analizar si la empresa usa reinversión de utilidades como fuente de financiamiento interno, se observó que un 60% acotó en desacuerdo,

un 30% respondió muy en desacuerdo y un 10% muy de acuerdo; indicando que este tipo de financiamiento interno no es considerado como prioritario por las empresas de publicidad exterior.

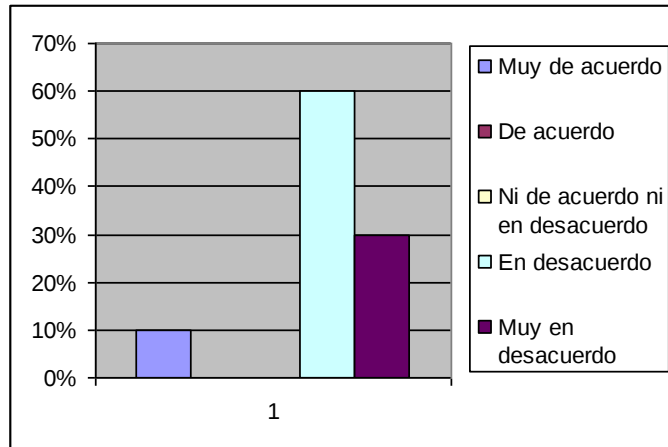


Grafico N° 7. Como fuente de financiamiento interno la empresa usa reinversión de utilidades

En tal sentido según grafico N° 7 se afirma Drows (1994) que el objetivo principal de la gerencia financiera es la maximización del valor de las acciones ordinarias, las cuales se logran no sólo maximizando las utilidades, sino atendiendo las ganancias por acción, y el tiempo en que estas aumentarán.

El costo de las utilidades retenidas esta íntimamente ligado con el costo de las acciones comunes, ya que si no se retuvieran utilidades estas serán pagadas a los accionistas comunes en forma de dividendos se tiene entonces, que el costo de las utilidades retenidas se considera como el costo de oportunidad de los dividendos cedidos a los accionistas comunes existentes.

Cuadro N° 5.5

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa flujo de caja integrada por la depreciación?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	6	30.0
De acuerdo	6	30.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	6	30.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5.5, al investigar si la empresa usa un flujo de caja integrada por las depreciaciones como fuente de financiamiento interno, se observó que un 30% respondió de acuerdo, un 30% muy de acuerdo, un 30% indico en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo, observándose que la tendencia general beneficia el uso del mismo.

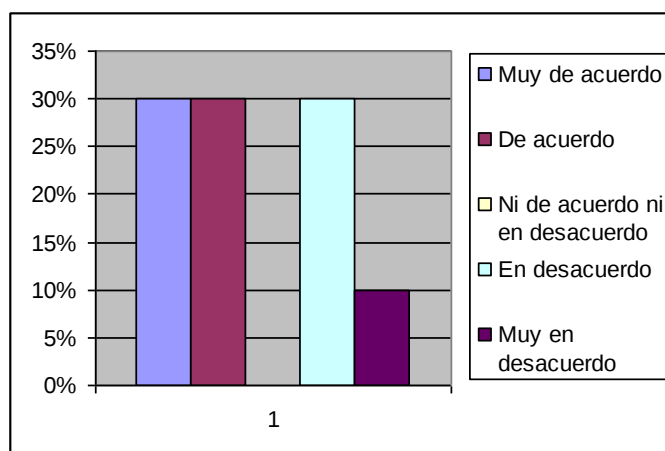


Grafico N° 8. Como fuente de financiamiento interno la empresa usa flujo de caja integrada por la depreciación

Estos datos de la grafica N° 8 son relevantes en tanto Gómez (2003) afirma que el flujo de caja es un instrumento metodológico valioso para la organización donde se detalla la información cuantitativa y específicamente monetaria del proyecto. Construido el proyecto en sus aspectos cualitativos mediante el marco

lógico, es a través del flujo de caja que se puede proceder a la evaluación de su viabilidad.

Cuadro N° 5.6

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿Cómo fuente de financiamiento interno la empresa usa pagos diferidos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	10	50.0
Muy en desacuerdo	6	30.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 5.6, al estudiar si la empresa usa pagos diferidos como fuente de financiamiento interno, se observó que un 50% señaló en desacuerdo, un 30% respondió muy en desacuerdo, un 10% de acuerdo y un 10% muy de acuerdo, denotando la tendencia general a no considerar este tipo de financiamiento interno, el cual puede resultar beneficioso desde un punto de vista comercial.

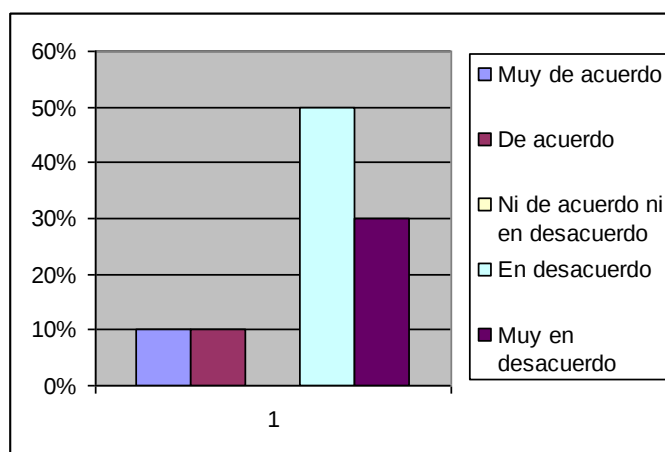


Grafico N° 9. Como fuente de financiamiento interno la empresa usa pagos diferidos

Estas afirmaciones mostradas en el grafico N° 9 son corroboradas por los

planteamientos de Weston y Brigham (1996) para quienes un punto importante es considerar los pagos diferidos sin intereses como forma de financiamiento, pues es uno de los más exitosos en el mercado ya que incrementa las ventas del negocio de una manera inmediata.

Es una excelente estrategia de financiamiento que pone al alcance de los clientes la posibilidad de adquirir bienes o servicios de acuerdo a su poder adquisitivo mensual y sin perder su liquidez.

Cuadro N° 6.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿La organización requiere de capitales adicionales para las operaciones normales por lo que recurren a la venta de activos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	4	20.0
De acuerdo	8	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	40.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 6, al analizar si la organización recurre a la venta de activos, cuando requiere de capitales adicionales para sus operaciones normales, se observó que un 40% acotó ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 40% respondió de acuerdo y un 20% muy de acuerdo; denotando la respuesta obtenida una tendencia hacia la favorabilidad en la consideración de la venta de activos como fuente de financiamiento, pese a mencionar la falta de decisión o criterio en el 40% de las posibilidades evaluadas.

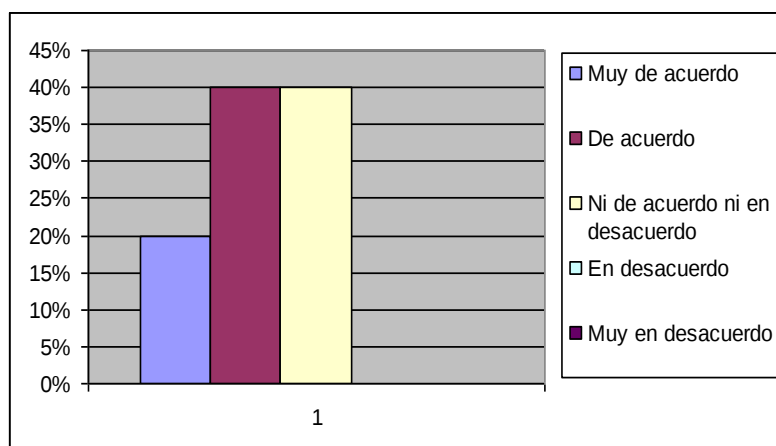


Grafico N° 10. La organización requiere de capitales adicionales para las operaciones normales, por lo que recurren a la venta de activos

Estos resultados plasmados en el grafico N° 10 son relevantes en tanto la venta de activos comprometiéndolo el valor de la empresa en el mercado, tal como lo afirma Francés (2001) para quien indica que un indicador del valor de la empresa es el valor de los activos.

Este puede ser el valor contable, asentado en los libros de cuentas de la empresa, el valor de mercado de dichos activos, en caso de ser puestos en venta, o su valor de reposición, lo que costaría remplazarlos a precios actuales.

Cuadro N° 7

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento interno: ¿La empresa siempre invierte el dinero proveniente del financiamiento en la compra de nuevos activos fijos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	6	30.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	55.0
En desacuerdo	1	5.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 7, al valorar si la empresa siempre invierte el dinero proveniente del financiamiento en la compra de nuevos activos fijos, se observó que un 55% acotó ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% respondió de acuerdo, un 10% muy de acuerdo y un 5% en desacuerdo, siendo ello relevante, en tanto esta indicando que sólo el 40% de las empresa considera este rubro importante para acrecentar el valor financiero de la empresa en el mercado.

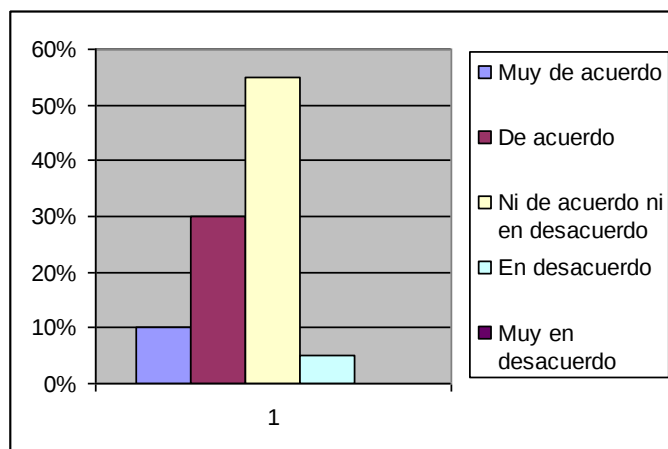


Grafico N° 11. La empresa siempre invierte el dinero proveniente del financiamiento en la compra de nuevos activos fijos

Estos hallazgos reflejados en el grafico N° 11 son importantes a la luz de los planteamientos de Francés (2001) para quien la reinversión del dinero proveniente de la compra de nuevos activos es fundamental para acrecentar el valor del negocio en marcha, pues ello considera el pronóstico detallado del comportamiento de todas y cada una de las partidas financieras relacionadas con la creación de dinero dentro de la empresa, como serán las ventas, costos de ventas, insumos, de personal, así como inversiones temporales, en activos fijos y manejo del efectivo.

Cuadro N° 8.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿La empresa ha utilizado con periodicidad, el financiamiento externo?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	11	55.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 8, al investigar si la empresa ha utilizado con periodicidad el financiamiento externo, se observó que un 55% señaló muy de acuerdo, un 35% indicó de acuerdo y un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo; denotando estos datos que las posibilidades se orientan hacia la búsqueda de fondos a través de contactos y negociaciones con entes o instituciones financieras externas.

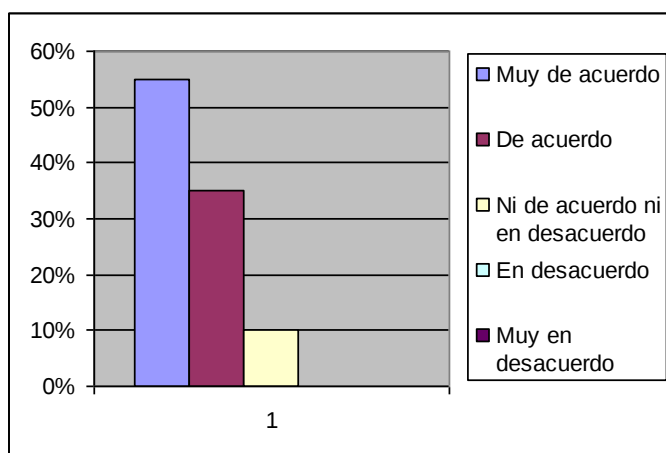


Grafico N° 12. La empresa ha utilizado con periodicidad, el financiamiento externo.

Estos resultados arrojados en el grafico N° 12 son corroborado por Gitman (2000), quien afirma que la fuente de financiamiento externo es la búsqueda de fondos por parte de la organización con personas o instituciones fuera de ella, están

conformadas por la emisión de acciones y los pasivos, por lo cual se evidencia que esta alternativa es considerada por las empresas de publicidad exterior como medio para obtener los recursos para sus operaciones.

Cuadro N° 9

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cuándo se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el externo?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	9	45.0
De acuerdo	9	45.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9, al analizar si cuando la empresa recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el externo, se observó que un 45% acotó de acuerdo, un 45% muy de acuerdo y el 10% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, ratificando que prevalece el interés por la obtención de fondos por medios externos a la empresa, lo cual genera un endeudamiento.

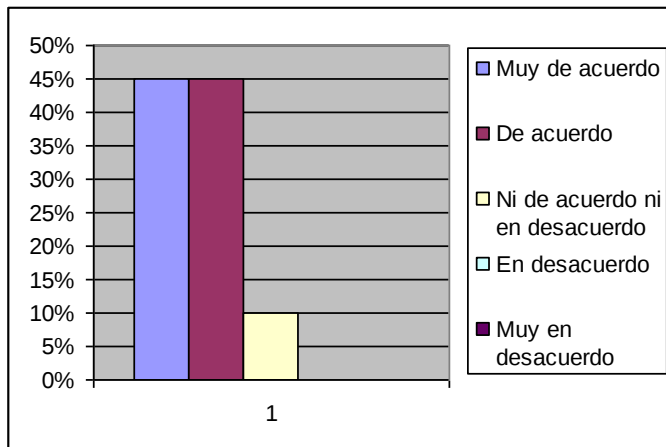


Grafico 13. Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el externo

Estos hallazgos plasmados en la grafica N° 13 son confirmados por Gitman (2000) para quien es claro que el patrimonio no puede satisfacer todas las necesidades de financiamiento de la empresa. Es por ello que, las empresas requieren financiamiento externo, es decir, endeudamiento.

Esta clase de financiamiento puede ser obtenido de varias fuentes, dependiendo de quién lo solicita y para que finalidad. La fuente tradicional de financiamiento en Venezuela es el sistema bancario.

Cuadro N° 9.1

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa crédito comercial?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	13	65.0
De acuerdo	1	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	4	20.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9.1, al medir si la empresa usa el crédito comercial como fuente de financiamiento externo, se observó que el 65% señaló muy de acuerdo, el 20% respondió en desacuerdo, el 10% muy en desacuerdo y el 5% de acuerdo; denotando que el crédito comercial constituye una opción considerada dentro de las alternativas de financiamiento externo de las posibilidades, sin embargo, dependen de la situación del mercado y de las relaciones que se mantienen con los proveedores.

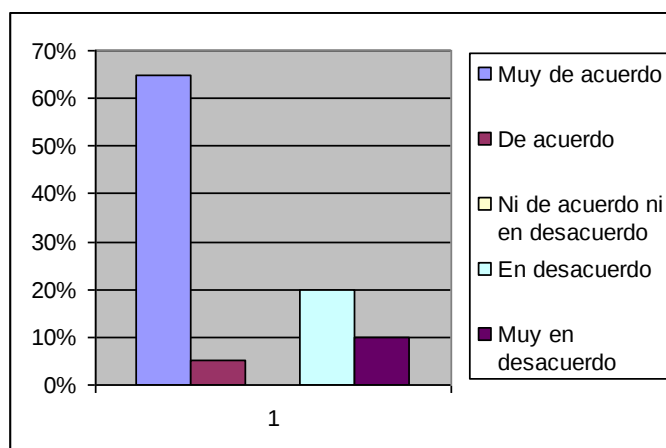


Grafico 14. Como fuente de financiamiento externo la empresa usa crédito comercial

Esto reflejado en el grafico N° 14 es apoyado por Gitman (2000) quien afirma que las posibilidades de obtener financiamiento por estas gestiones dependerá de la situación de mercado, y de la capacidad de gestión de la empresa, ante las otras empresas con las cuales mantiene relaciones: proveedores y clientes; pues el crédito se otorga dependiendo de la calidad de tales relaciones.

Así mismo, acota el mencionado autor que, los proveedores otorgan financiamiento no como finalidad de su negocio sino como un medio para vender sus productos. Ese interés por vender así como un mejor conocimiento del mercado y de sus compradores, es incentivo para que los proveedores asuman el riesgo de financiar a sus compradores.

Los bancos no tienen generalmente estos incentivos para prestar y, además, no pueden asumir el mismo nivel de riesgo que los proveedores especializados por cuanto se deben cuidar los ahorros del público.

Cuadro N° 9.2

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa préstamos bancarios?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	13	65.0
De acuerdo	6	30.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9.2, al valorar si la empresa usa préstamos bancarios como fuente de financiamiento externo, se observó que un 65% acotó muy de acuerdo, un 30% de acuerdo y un 5% señaló muy en desacuerdo, denotando que la obtención de fondos de los bancos es usualmente empleado por estas empresas de publicidad exterior.

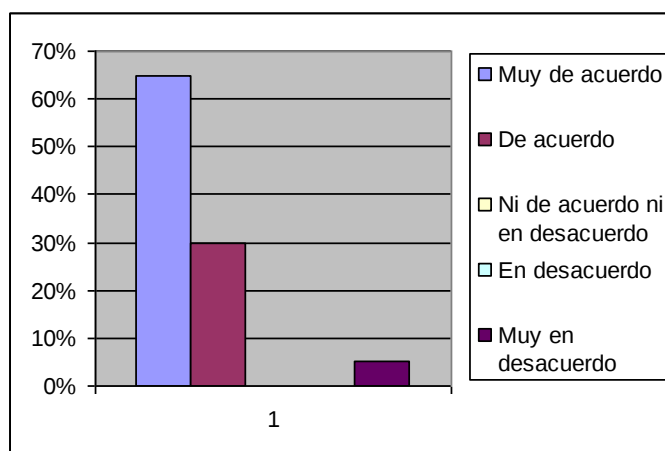


Grafico N° 15. Como fuente de financiamiento externo la empresa usa préstamos bancarios

Estos resultados reflejados en el grafico N° 15 corrobora los planteamientos de Gitman (2000), quien afirma que la forma más común de financiamiento externo esta dada por los préstamos a bancos, pues el financiamiento bancario contribuye de manera decisiva a la generación de riqueza. Pese a ello, debe considerarse que la

regulación obliga a los bancos a reducir sus riesgos en aras de la proteger los ahorros del público, esto determina que no todas las personas, empresas o proyectos califiquen como cliente para financiamiento bancario.

Asimismo, debe considerarse según el autor mencionado otro aspecto el cual se centra en que el financiamiento bancario sea excesivamente oneroso en determinadas circunstancias en la medida en que el banco deba incurrir en costos de supervisión demasiado altos. Así, podríamos afirmar que el financiamiento bancario no es necesariamente apropiado para todas las actividades empresariales sino solo para aquellas que permiten al banco cumplir con los requerimientos de control y supervisión de la regulación bancaria.

Cuadro N° 9.3

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa adelantos-anticipos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	13	65.0
De acuerdo	1	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	4	20.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9.3, al investigar si la empresa usa adelantos-anticipos como fuente de financiamiento externo, se observó que un 45% respondió muy en desacuerdo, un 35% acotó en desacuerdo, un 15% muy de acuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, denotando que esta modalidad de financiamiento externo está siendo considerada como prioritaria en las empresas de publicidad exterior.

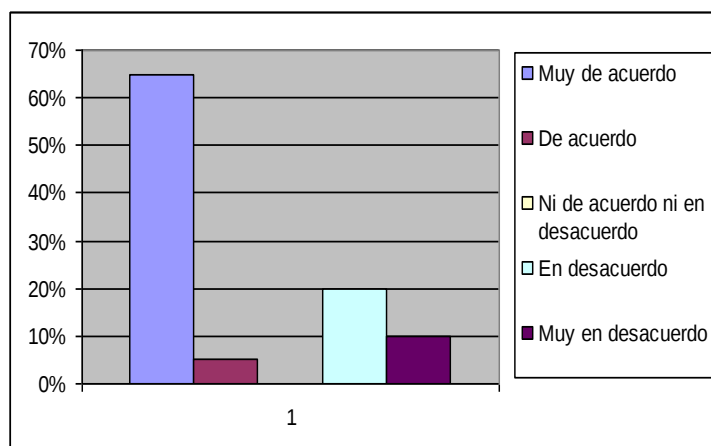


Grafico N° 16. Como fuente de financiamiento externo la empresa usa adelantos-anticipos.

Esta modalidad expresadas en el grafico N° 16 implica que las empresas de publicidad exterior están considerando realizar su financiamiento a través de adelantos o anticipos con apoyo de la actividad bancaria, la cual según Gómez (2003) implicaría que la empresa puede necesitar más efectivo del que hay disponible en su cuenta, para suministrar a la empresa fondos inmediatos en el que puede hacer adelantos, contra cuentas por cobrar y representan un saldo negativo en la cuenta de la empresa. Las cuentas por cobrar se venden con un descuento, ya que el factor acepta los tipos de riesgo de crédito y generalmente no puede cobrarle nada al prestatario si una cuenta resulta ser incobrable.

Cuadro N° 9.4

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa cuentas por cobrar e inventarios?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	12	60.0
De acuerdo	4	20.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	2	10.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9.4, al analizar si la empresa usa cuentas por cobrar e inventarios como fuente de financiamiento externo, se observó que un 60% indicó muy de acuerdo, un 20% señaló de acuerdo, un 10% en desacuerdo y un 10% muy en desacuerdo, denotando el interés en realizar financiamiento considerando las cuentas por cobrar pendientes con sus clientes, las cuales tienen montos viables para generar los fondos necesarios.

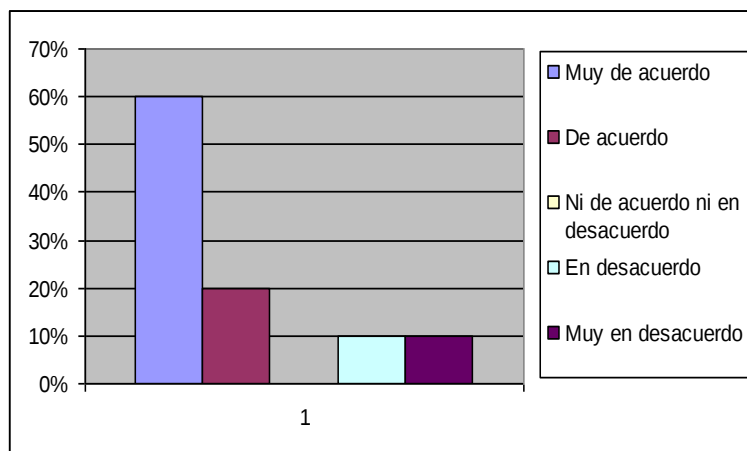


Grafico N° 17. Como fuente de financiamiento externo la empresa usa cuentas por cobrar e inventarios

Estos resultados son corroborados por Gitman (2000) quien afirma que las empresas pueden obtener fondos para financiar las operaciones con respaldo de los activos o cuentas por cobrar contra terceros.

Esta fuente de financiamiento externo es viable especialmente cuando se trata de empresas que venden productos en físicos o facturan servicios que generan cuentas por cobrar.

Cuadro N° 9.5

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuentes de financiamiento externo: ¿Como fuente de financiamiento externo la empresa usa papeles comerciales?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	8	40.0
Muy en desacuerdo	10	50.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9.5, al estudiar si la empresa usa papeles comerciales como fuente de financiamiento externo, se observó que un 50% respondió muy en desacuerdo, un 40% señaló en desacuerdo y un 10% muy de acuerdo; denotando que esta alternativa de financiamiento externo no es considerada por las empresas de publicidad exterior.

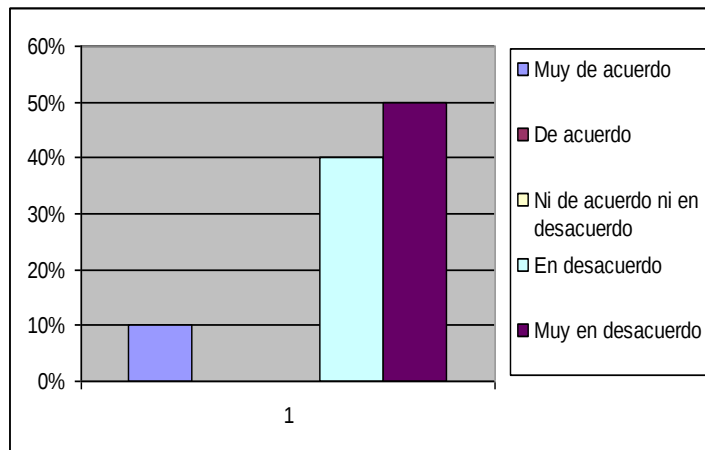


Gráfico 18. Como fuente de financiamiento externo la empresa usa papeles comerciales

Para Gitman (2000) no se orientan a utilizar esta fuente de financiamiento a corto plazo así lo plasma el gráfico N° 18, sin embargo esta modalidad de financiamientos consiste en los pagarés garantizados de grandes e importantes empresas, que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de

pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir a corto plazo sus recursos temporales excedentarios.

Cuadro N° 9.6

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Cómo fuente de financiamiento externo la empresa usa el arrendamiento financiero de organismos públicos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	8	40.0
Muy en desacuerdo	12	60.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 9.6, al analizar si la empresa usa arrendamiento financiero de organismos públicos como fuente de financiamiento externo, se observó que un 60% respondió muy en desacuerdo, un 40% acotó en desacuerdo; denotando que esta alternativa de financiamiento no es considerada por las empresas de publicidad exterior.

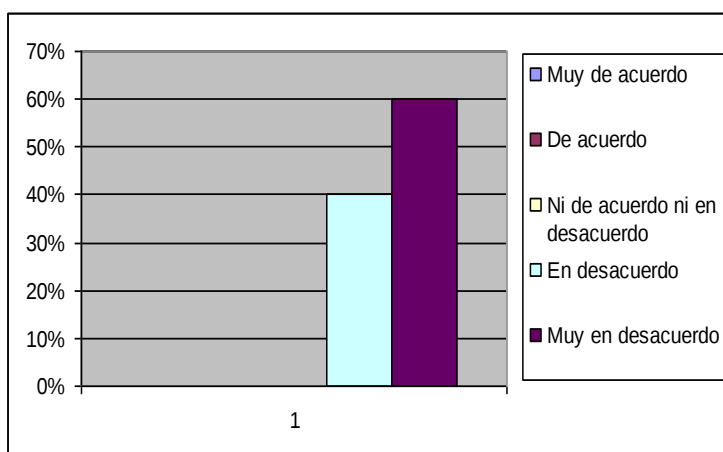


Grafico N° 19. Como fuente de financiamiento externo la empresa usa Arrendamiento financiero de organismos públicos

Estos datos representados en grafico N° 19 se explican en tanto que el

financiamiento de las empresas de publicidad exterior se orienta más a servicios que a bienes, lo cual se vincula con los planteamientos de Weston y Brigham (1996) quienes afirman que a través de este instrumento una empresa (la Arrendadora), se obliga a comprar un bien para conceder el uso de este a otra persona (Arrendatario o cliente), durante un plazo forzoso, el arrendatario a su vez se obliga a pagar una renta, que pueden fijar desde un principio las partes, y en su caso los gastos accesorios aplicables.

Cuadro N° 10

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿Al requerir capital adicional para las operaciones normales de la empresa se ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para el financiamiento?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	6	30.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	8	40.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 10, al investigar si la empresa al requerir capital adicional para las operaciones normales de la empresa ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para el financiamiento, se observó que un 40% señaló en desacuerdo, un 30% indicó, de acuerdo, un 10% muy en desacuerdo, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10% muy de acuerdo; denotando que la tendencia es a no considerar este tipo de financiamiento, al no cotizar sus acciones en la bolsa o en el mercado de capitales.

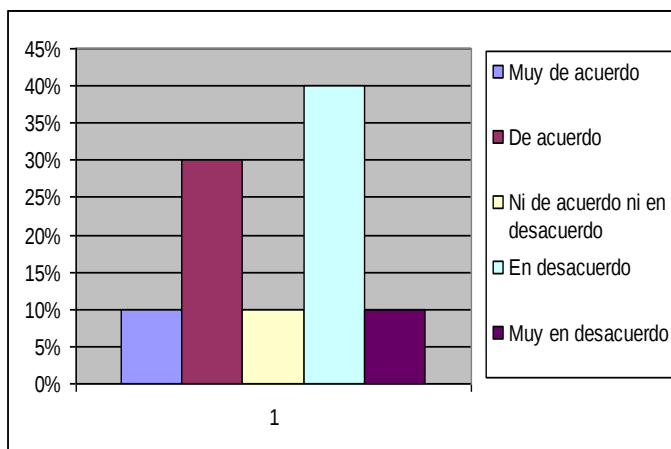


Grafico 20. Al requerir capital adicional para las operaciones normales de la empresa se ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para el financiamiento

Estos datos arrojados en el grafico N° 20 indican que la emisión de acciones no representa una alternativa esencial dentro de las posibilidades contempladas por las empresas de publicidad, lo cual se explica considerando los planteamientos de Gitman (2000) quien afirma que la fuente de financiamiento externo es la búsqueda de fondos por parte de la organización con personas o instituciones fuera de ella, están conformadas por la emisión de acciones y los pasivos.

Pero es necesario acotar que cuando una sociedad anónima desea financiar uno o varios proyectos, puede hacerlo a través del mercado monetario (préstamos bancarios a corto plazo) a través del mercado de capitales, este implica necesariamente emisión de valores a través del procedimiento de oferta pública (acciones, obligaciones, entre otros) y el mismo se divide entre mercado primario o de emisión y mercado secundario.

Cuadro N° 11

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿La organización acude frecuentemente a la banca para solicitar préstamos para financiarse?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20.0
En desacuerdo	1	5.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 11, al medir si la organización acude frecuentemente a la banca para solicitar préstamos, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, un 35% acotó de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% en desacuerdo; ratificando que este es el medio más utilizado para la obtención de fondos extremos para financiar sus operaciones.

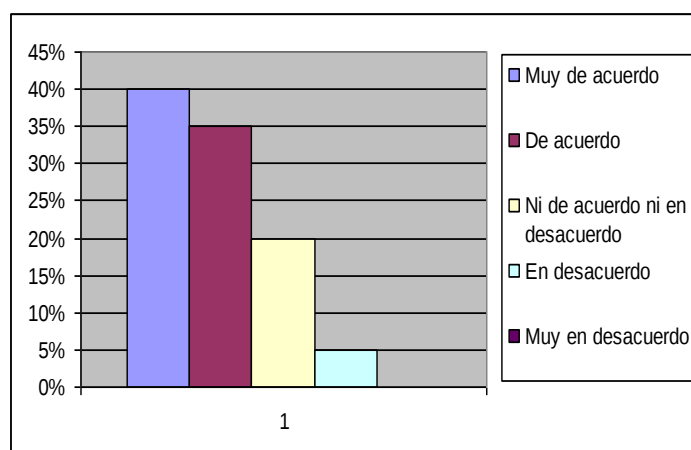


Grafico N° 21. La organización acude frecuentemente a la banca para solicitar préstamos para financiarse.

Estos resultados del grafico N° 21 son corroborado por Gitman (2000) para quien el préstamo bancario es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas hoy en día de obtener un financiamiento necesario. Casi en su totalidad son

bancos comerciales que manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera.

Así las cosas, las empresa acude con frecuencia al banco comercial en busca de recursos a corto plazo, la elección de uno en particular merece un examen cuidadoso. La empresa debe estar segura de que el bancos podrá auxiliar a la empresa a satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo que esta tenga y en el momento en que se presente.

Cuadro N° 12

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión fuente de financiamiento externo: ¿La empresa se financia frecuentemente con compras a crédito para adquirir insumos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	13	65.0
De acuerdo	1	5.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	4	20.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En cuadro N° 12, al analizar si la empresa se financia frecuentemente con compras a crédito para adquirir insumos, se observó que un 65% respondió muy de acuerdo, un 25% señaló de acuerdo, un 5% muy en desacuerdo y un 5% ni de acuerdo no en desacuerdo; denotando que es utilizado el crédito comercial para la compra de insumos de trabajo, generando cuentas por pagar.

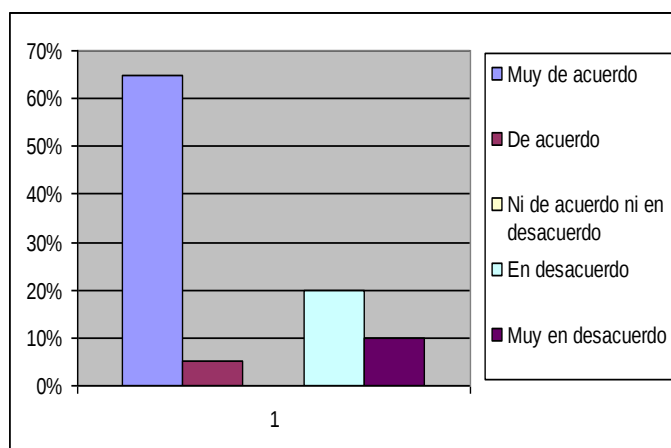


Grafico N° 22. La empresa se financia frecuentemente con compras a crédito para adquirir insumos.

Estos resultados del grafico N° 22 corrobora los planteamientos de Weston y Brigham (1996) quienes indican que las cuentas por pagar están representadas por las compras a crédito realizadas por el desarrollo de las operaciones de la organización, también se denominan créditos comerciales.

Ésta es catalogada como una de las figuras de financiamiento espontáneo ya que surge de las transacciones normales de la organización. Al referenciar las cuentas por pagar como pasivos, las organizaciones las ubicará dependiendo del tiempo estipulado por los proveedores.

Ahora con respecto al objetivo N° 2 en cuanto a caracterizar la estructura de los presupuestos de gastos y de capital de las empresas del sector de publicidad exterior ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia tenemos lo siguientes resultados:

Cuadro 13.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión estructura del presupuesto de gasto: ¿El presupuesto es una herramienta muy importante que se utiliza para la toma de decisiones en la organización?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	6	30.0
De acuerdo	5	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	40.0
En desacuerdo	1	5.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En cuadro N° 13, al medir si el presupuesto es una herramienta muy importante que se utiliza para la toma de decisiones en la organización se observó que un 40% acotó ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% respondió muy de acuerdo, un 25% de acuerdo y un 5% en desacuerdo; indicando la tendencia hacia la favorabilidad de considerar el presupuesto en la actividades financieras que involucran la estructura de gastos. Pesé a ello se pudo conocer que el mismo se utiliza de una forma limitada en la planificación financiera, lo cual atribuyen a desconocimiento en el manejo del mismo.

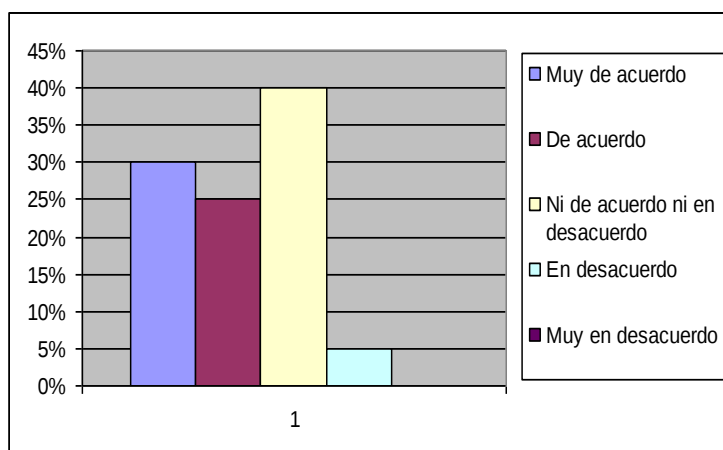


Grafico 23. El presupuesto es una herramienta muy importante que se utiliza para la toma de decisiones en la organización

Estos datos revelados por el grafico N° 23 son relevantes a la luz de los planteamientos de Scout y Brigham (2000) para quienes los gastos de capital son desembolsos que generan beneficios en un período mayor de un año.

Algunos gastos de capital se elevan a cabo con el objeto de adquirir nuevos activos para la expansión de la empresa o negocio; otros resultan de la necesidad de reemplazar o modernizar las instalaciones ya existentes.

Cuadro N° 14.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión estructura del presupuesto del gasto: ¿Frecuentemente se utiliza el presupuesto de gasto como herramienta de planificación y control?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	5	25.0
De acuerdo	5	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35.0
En desacuerdo	2	10.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En cuadro N° 14, al investigar si frecuentemente se utiliza el presupuesto de gastos como herramienta de planificación y control, se observó que el 35% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% acotó de acuerdo, el 25% muy de acuerdo, el 10% en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo; denotando que prevalece la favorabilidad en el 50% de los casos evaluados, lo cual denota falta de consistencia en el uso del presupuesto de gastos como medio de control.

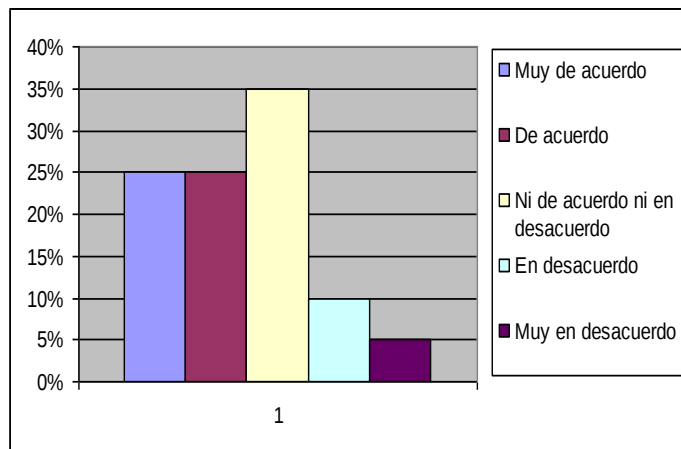


Grafico 24. Frecuentemente se utiliza el presupuesto de gasto como herramienta de planificación y control

Estos resultados del grafico N° 24 son relevantes en tanto indican fallas en el control a través del uso del presupuesto, lo cual contradice los planteamientos de Mezzuti (2001) quien indica que el presupuesto financiero debe considerarse como un sistema total para evaluar en dinero un plan de acción futuro, que permita la observación de su desarrollo y el análisis de sus desviaciones.

Cuadro N° 15

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión presupuesto de gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por costos primos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2007. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 15, al valorar si el presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por costos primos, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, un 35% acotó de acuerdo, un 15% en desacuerdo, un 5% muy en desacuerdo y un 5% ni

de acuerdo ni en desacuerdo; denotando que se contabiliza esencialmente la materia prima utilizada en la publicidad y la mano de obra directa.

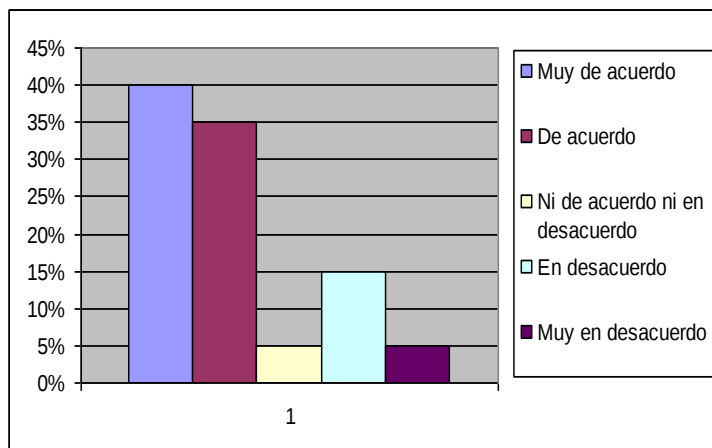


Grafico N° 25. El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por costos primos

Estos datos del grafico N° 25 corroboran los planteamientos de Scout y Brigham (2000) quienes indican que el costo primo comprende aquel costo de insumos que se incorporan al producto terminado en forma directa, tales como los materias primas, otros materiales directos, mano de obra directa.

Cuadro N° 15.1.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto del gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de fabricación?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2007. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 15.1, al estudiar si el presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de fabricación, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, un 35% indicó de acuerdo, un 15% en desacuerdo, un 5% muy en desacuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo; denotando que en la estructura de costos se encuentran contemplados los gastos de fabricación propios de los materiales para publicidad exterior vinculado a la generación de planes publicitarios, así como los derivados del funcionamiento operativo de las publicidades, lo cual conlleva un gasto de fabricación.

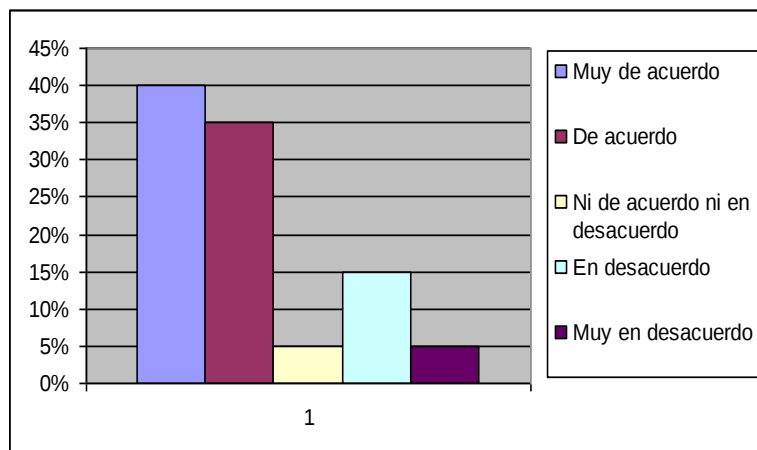


Grafico N° 26. El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de fabricación

Estos resultados del grafico N° 26 es apoyado por Scout y Brigham (2000) quienes afirman que los gastos de fabricación: Aquí se incluyen la mano de obra indirecta, servicios como electricidad, teléfono, agua, combustible, repuestos, mantenimiento, depreciación de instalaciones, maquinaria y equipo, amortización de activos diferidos, impuestos directos (propiedad) e indirectos (como el de ventas que se paga por los insumos) y otros gastos de fabricación.

Cuadro N° 15.2.

**Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto del gasto:
¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de
administración y ventas?**

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 15.2, al analizar si el presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de administración y ventas, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, el 35% acoto de acuerdo, un 15% en desacuerdo, un 5% muy en desacuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo; denotando que este rubro es considerado en estas organizaciones evaluadas.

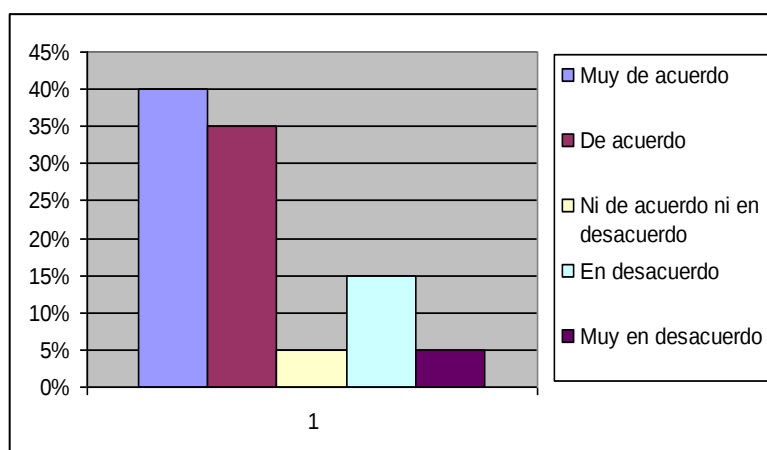


Grafico N° 27. El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos de administración y ventas

Estos hallazgos plasmados en el grafico N° 27 se relacionan con los planteamientos de Scout y Brigham (2000) para quienes los gastos de administración y ventas son parte de este rubro las remuneraciones del personal de Administración y

ventas que se refieren a los sueldos, salarios y prestaciones sociales.

También se incluye una estimación mensual para teléfonos, fax, correo, la depreciación que se carga aquí solo es sobre las instalaciones y equipos que se utilizan para la venta de los productos. En los gastos de administración y venta se incluyen gastos como seguros, gastos de oficina, gastos generales, viáticos, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad.

Cuadro N° 15.3

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión del presupuesto de gasto: ¿El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos financieros?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	7	35.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	1	5.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 15.3, al investigar si el presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos financieros, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, un 35% respondió de acuerdo, un 15% en desacuerdo, un 5% muy en desacuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo; indicando que las empresas de publicidad exterior consideran esta partida en su presupuesto de gastos.

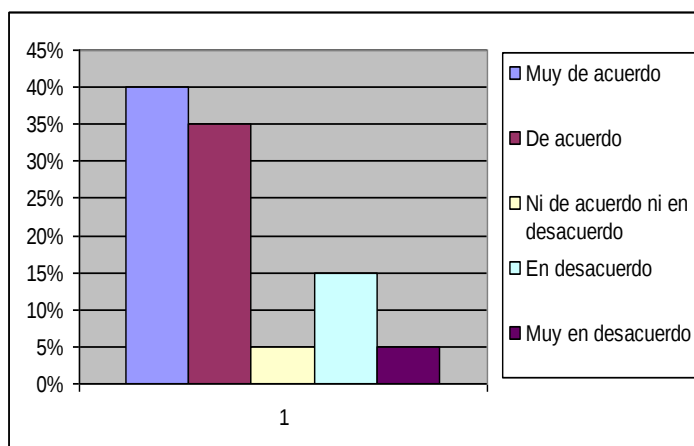


Grafico N° 28. El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por gastos financieros

Al respecto de los resultados representados en grafico N° 28 Scout y Brigham (2000) aseveran que estos gastos corresponden a los intereses a ser pagados por los préstamos previstos, según plazos concedidos y las tasas de interés vigentes para el momento de la formulación del proyecto. Para los efectos del cálculo se debe tener cuidado, en cargar o diferir el pago de los intereses causados durante los años de gracia, lo cual depende de las características del financiamiento.

Cuadro N° 16.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión del presupuesto de capital: ¿Frecuentemente se utiliza el presupuesto de capital como herramienta de planificación y control?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	3	15.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35.0
En desacuerdo	8	40.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2007. Beltrán (2008)

En el Cuadro N° 16, al medir si frecuentemente se utiliza el presupuesto de capital como herramienta de planificación control, se observó que un 40% señaló en

desacuerdo, un 35% acotó ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 15% muy de acuerdo y un 10% muy de acuerdo; denotando que el uso del presupuesto de capital es limitado, en tanto, que es una de las funciones esenciales es servir de medio para la planificación y control.

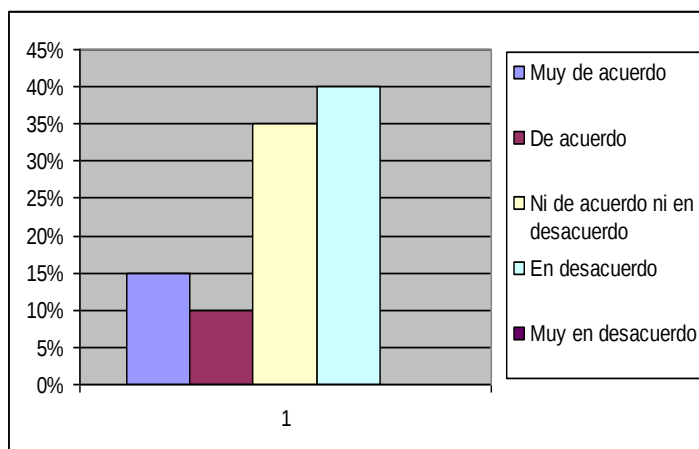


Grafico N° 29. Frecuentemente se utiliza el presupuesto de capital como herramienta de planificación y control

Las afirmaciones anteriores de acuerdo al grafico N° 29 son respaldadas por Gitman (2000) quien afirma que sin importar el motivo de los posibles gastos de capital, el formato básico para que se analicen las propuestas o proyectos sigue siendo el mismo, es decir, preservar el control y la planificación financiera de la empresa, con el uso del presupuesto de capital.

Cuadro N° 17.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por valor actual neto?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	5	25.0
De acuerdo	5	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	7	35.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 17, al analizar si el presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por el valor actual neto, se observó que un 35% respondió muy en desacuerdo, un 25% acotó muy de acuerdo, un 25% de acuerdo y un 15% en desacuerdo; denotando que la tendencia se encuentra dividida, lo cual implica fallas a nivel del control del valor actual neto considerado en el proceso presupuestario.

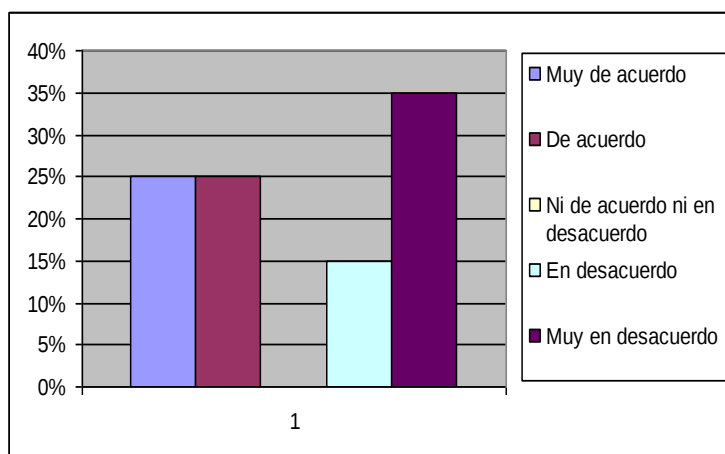


Gráfico 30. El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por valor actual neto

Estos datos del gráfico N° 30 corroboran los planteamientos de Welsch (1990) para quien el presupuesto de capital es el proceso de planificar y controlar los desembolsos estratégicos (de largo plazo) y tácticos (de corto plazo), para la ampliación y la contracción de las inversiones en activos operacionales (fijos).

Cuadro N° 17.1

**Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto de capital:
¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por
tasa interna de rendimiento?**

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	3	15.0
De acuerdo	5	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	9	45.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 17.1, al valorar si el presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por la tasa interna de rendimiento, se observó que un 45% acotó muy en desacuerdo, un 25% señaló de acuerdo, un 15% muy de acuerdo y el 15% en desacuerdo; denotando nuevamente que el mismo se encuentra en desvinculación con las actividades que implican una gestión avanzada en materia de presupuestos; limitando las acciones o beneficios a nivel del control financiero.

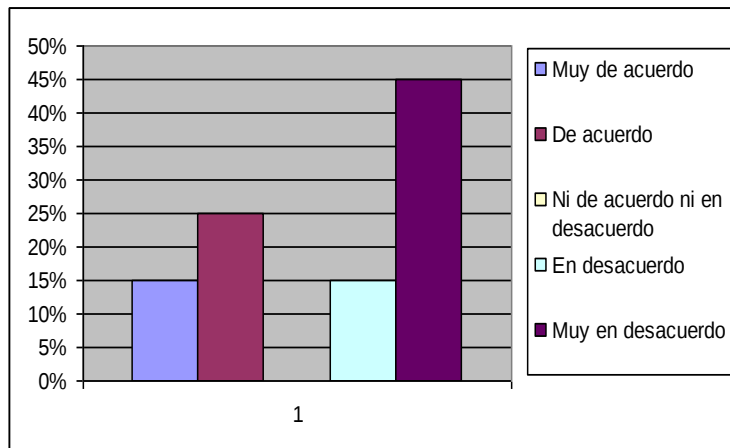


Gráfico N° 31. El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por tasa interna de rendimiento

Cabe destacar que una campaña de publicidad, también puede tener efectos que se extiendan más de un año, por lo que estos conceptos pueden clasificarse, así mismo, como gastos del presupuesto de capital.

Estos datos de la grafica N° 31 se relacionan con los señalamientos de Welsch (1990), para quien las técnicas de presupuestos de capital bien elaboradas emplean la tasa media de rendimiento o el periodo de recuperación de la inversión para evaluar lo atractivo de los proyectos de capital. El presupuesto de capital es un aspecto muy importante para el bienestar y futuro de la empresa, también es un tema complejo y conceptualmente difícil.

Cuadro N° 17.2.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión del presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por período de recuperación?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	3	15.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	7	35.0
Muy en desacuerdo	10	50.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 17.2, al investigar si el presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por el periodo de recuperación, se observó que un 50% indicó muy en desacuerdo, un 35% señaló en desacuerdo y un 15% de acuerdo, indicando que este aspecto no es contemplado dentro de la estructura presupuestaria de las empresas.

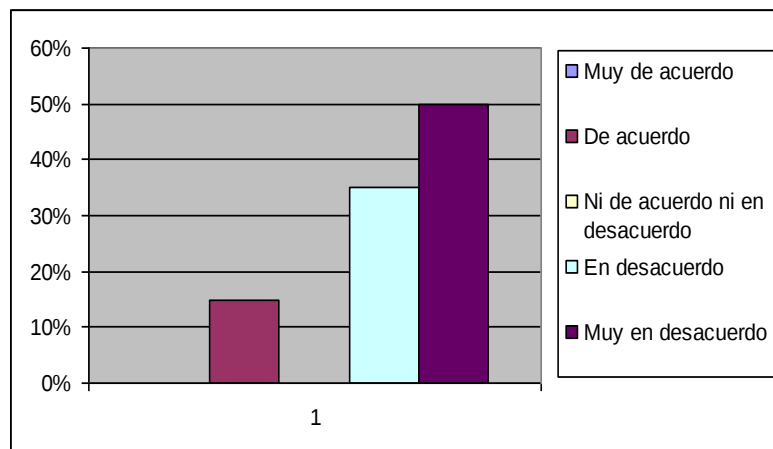


Grafico 32. El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por período de recuperación

Según los resultados del grafico N° 32 y en opinión de Welsh (1990) el período de recuperación de la inversión se calcula determinando la cantidad de tiempo que le tomara a la empresa recuperar su inversión inicial. El método de

recuperación de la inversión considera implícitamente los patrones de flujo de efectivo, aunque no concuerda con el objetivo de maximización de la riqueza del tenedor de acciones, no considera directamente el factor tiempo en el valor del dinero y no toma en cuenta las utilidades.

Cuadro N° 17.3

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión del presupuesto de capital: ¿El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por la tasa contable de rendimiento?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	8	40.0
Muy en desacuerdo	10	50.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 17.3, al medir si el presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por la tasa contable de rendimiento, se observó que un 50% respondió muy en desacuerdo, un 40% acotó en desacuerdo y un 10% de acuerdo; denotando que tampoco es considerado este aspecto, limitando el uso del presupuesto de capital.

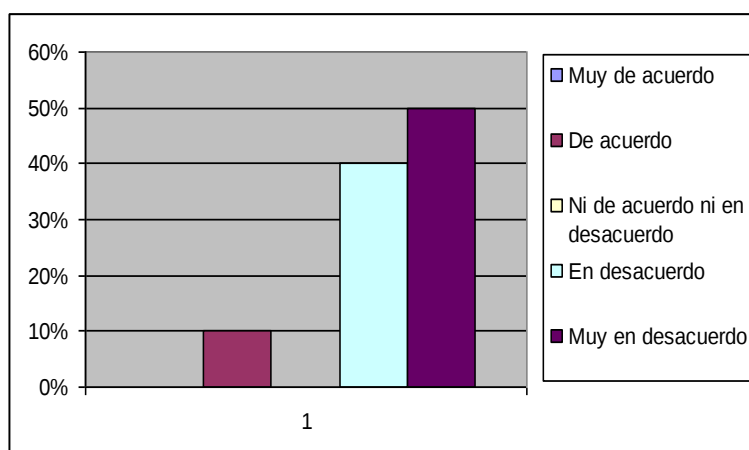


Gráfico N° 33. El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurado por la tasa contable de rendimiento

En vista de estos resultados de la grafica N° 33 es concluyente que su presupuesto de capital para este sector de publicidad exterior no se encuentra estructurado por la tasa contable de rendimiento, por lo que, pone de manifiesto la inactividad en la elaboración de nuevos proyectos de inversión ya que esta tasa relaciona el beneficio contable neto anual con el costo de la inversión.

Cuadro N° 18.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión presupuesto de capital: ¿Los presupuestos de capital le proporciona a la empresa una mejor planificación de inversiones, capacidad de maquinarias, mejor utilización de recursos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	4	20.0
De acuerdo	6	30.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25.0
En desacuerdo	5	25.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 18, al analizar si los presupuestos de capital le proporcionara a la empresa una mejor planificación de inversiones, capacidad de maquinarias, mejor utilización de recursos, se observó que un 30% señaló de acuerdo, un 25% acotó en desacuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% muy de acuerdo; denotando falta de criterio específico sobre esta materia, por cuanto desconocen la forma en la cual pueden asumir las decisiones financieras a partir del mismo.

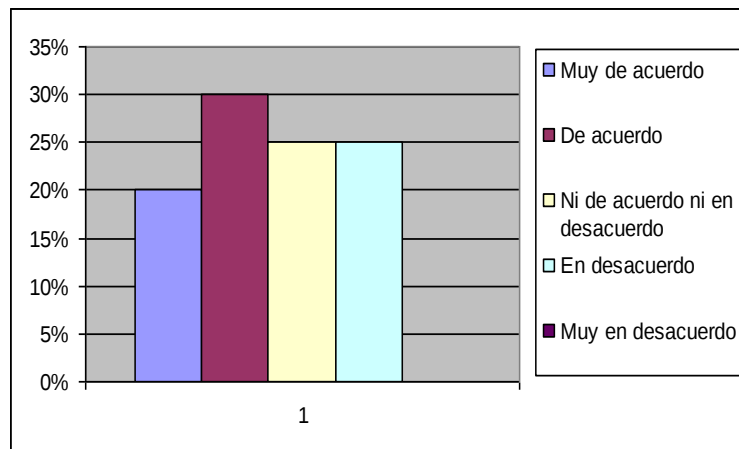


Grafico N° 34. Los presupuestos de capital le proporciona a la empresa una mejor planificación de inversiones, capacidad de maquinarias, mejor utilización de recursos

Estos resultados de la grafica N° 34 se relacionan con los planteamientos de Gitman (2000) quien afirma que numerosos factores se combinan para hacer que el presupuesto de capital sea tal vez la decisión más importante con la cual tiene que tratar la administración financiera.

Además todos los departamentos de una empresa -producción, mercadotecnia, son afectados vitalmente por las decisiones de presupuesto de capital; por lo tanto, todos los ejecutivos, sin importar su responsabilidad primaria, deben estar enterados de la forma en que se toman las decisiones de presupuesto de capital.

Ahora bien, con respecto al objetivo N° 3 que indica establecer los indicadores de gestión financiera de las empresas del sector de publicidad exterior ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia se presenta los siguientes resultados:

Cuadro N° 19.

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de la empresa se encuentra categorizada la gestión financiera?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	4	20.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20.0
En desacuerdo	8	40.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 19, al valorar si dentro de la empresa se encuentra categorizada la gestión financiera, se observó que un 40% respondió en desacuerdo, un 20% señaló ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% muy de acuerdo, un 10% de acuerdo y un 10% muy en desacuerdo, siendo ello relevante en tanto Francés (2003) afirma la importancia de contar con categorías de la gestión financiera que determinen la actividad de las empresas.

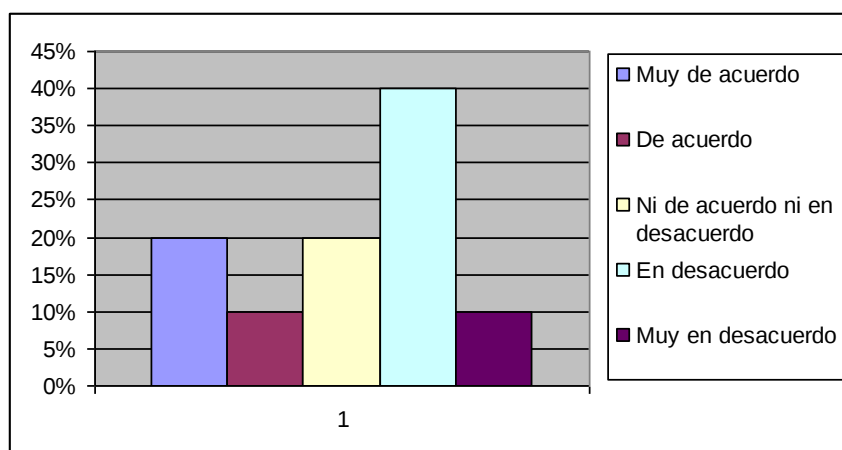


Grafico N° 35. Dentro de la empresa se encuentra categorizada la gestión financiera

Estos resultados del grafico N° 35 indican que estas empresas del sector de publicidad exterior en el Municipio San Francisco del Estado Zulia no se encuentran caracterizadas por un eficiente desempeño en la gestión financiera, por lo tanto, el

desconocimiento de la variable no le ha permitido recabar información financiera útil para el desarrollo de estas empresas.

Cuadro N° 20

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el beneficio antes de intereses?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	6	30.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	7	35.0
Muy en desacuerdo	5	25.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20, al investigar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan los beneficios antes de intereses, se observó que un 35% acotó en desacuerdo, un 30% respondió muy de acuerdo, un 25% muy en desacuerdo y un 10% de acuerdo; lo cual apunta hacia la falta de consideración de este aspecto en la mayor parte de las empresas, aún cuando debe indicarse que un 40% mantiene una tendencia favorable.

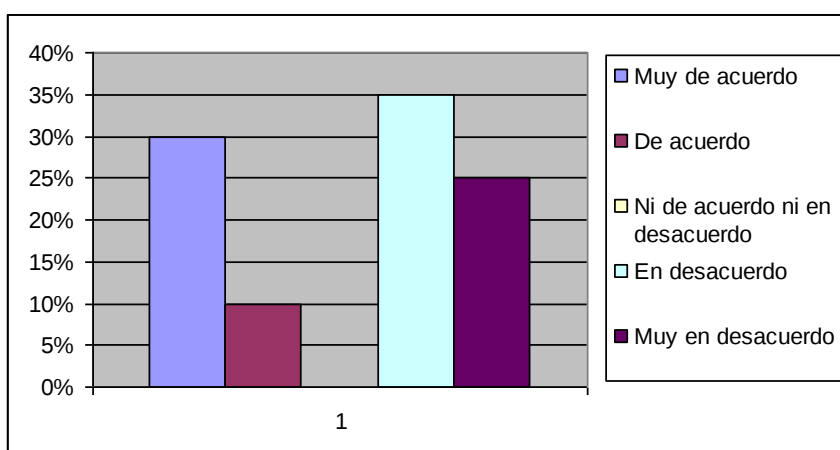


Grafico N° 36. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan el beneficio antes de intereses

Estos resultados de la grafica N° 36 son relevantes en tanto Francés (2001) afirma la importancia de analizar los beneficios obtenidos antes de los intereses e impuestos derivados de la actividad financiera, pues ello informa sobre las categorías de interés utilizadas en la gestión de la empresa.

Cuadro N° 20.1

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el costo del capital?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	3	15.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	6	30.0
Muy en desacuerdo	3	15.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.1, al analizar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan los costos de capital, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, un 30% acotó en desacuerdo, un 15% muy en desacuerdo y un 15% de acuerdo; lo cual denota inconsistencia por parte de las empresas de publicidad exterior, pues las proporciones indican que algunas los utilizan y otros no.

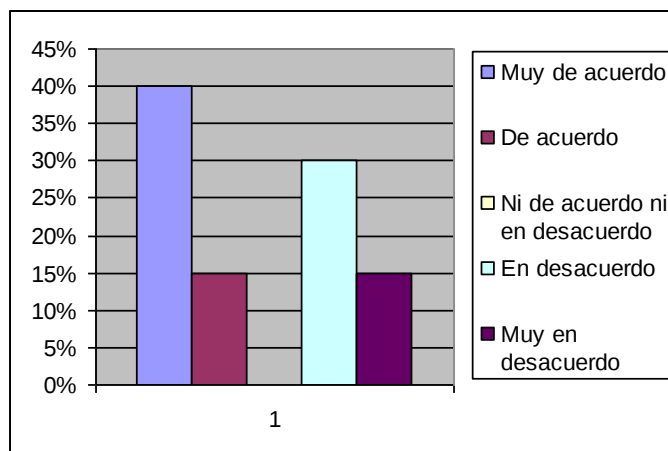


Grafico N° 37. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan más costo del capital

Estos hallazgos arrojados por el grafico N° 37 implican deficiencias en el uso de los criterios para aplicar las actividades financieras, siendo ello explicado por Francés (2001) quien indica que es indispensable estimar los costos de capital dentro de la actividad financiera, siendo la manera más usual de estimar el costo de capital propio mediante modelos de riesgo-rendimiento y dentro de estos, el modelo media-varianza. El modelo media-varianza representa la elección en condiciones de incertidumbre, determinando las distribuciones de probabilidad de los rendimientos.

Cuadro N° 20.2

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan el costo de la deuda?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	8	40.0
De acuerdo	3	15.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	6	30.0
Muy en desacuerdo	3	15.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.2, al estudiar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan los costos de la deuda, se observó que un 40% señaló muy de acuerdo, un 30% indicó en desacuerdo, un 15% muy en desacuerdo y un 15% de acuerdo; denotándose como la tendencia es a considerar este criterio, aún cuando debe resaltarse la existencia de un 45% de las empresas que no lo toman en cuenta el mismo.

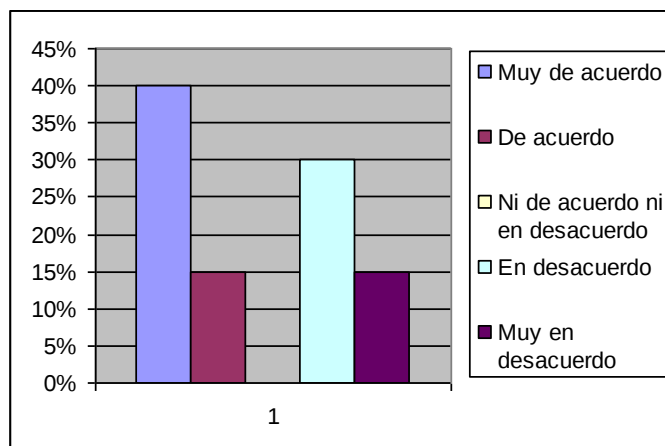


Grafico N° 38. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utiliza más costo de la deuda

Estos datos del grafico N° 38 denotan deficiencias en cuanto al manejo de las categorías financieras, siendo ello importante en tanto repercute sobre la gestión de las empresas de publicidad exterior, siendo un proceso sencillo de ejecutar a nivel de financiamiento.

Estos hallazgos se encuentran en correspondencia con los planteamientos de Francés (2001) para quien el costo que una empresa enfrenta por la deuda que toma es el más sencillo de reconocer.

Una forma estimativa es observar los intereses que la empresa paga: qué porcentaje de la deuda representan los intereses. Este porcentaje es una tasa que responde al costo de la deuda: es la tasa de interés que paga la empresa por el préstamo que adquiere para financiarse. El costo de la deuda (k) es entonces simplemente la tasa que pide el banco por el dinero que presta.

Cuadro N° 20.3

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan los gastos de administración?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	7	35.0
De acuerdo	5	25.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	6	30.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.3, al medir si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan los gastos de administración, se observó que un 35% respondió muy de acuerdo, un 30% en desacuerdo, un 25% de acuerdo y un 10% muy en desacuerdo; denotando nuevamente la falta de unificación en las respuestas de las empresas, donde algunas emplean tal modalidad financiera y otras por el contrario se limitan en este proceso, lo cual limita la estrategia financiera de estas organizaciones.

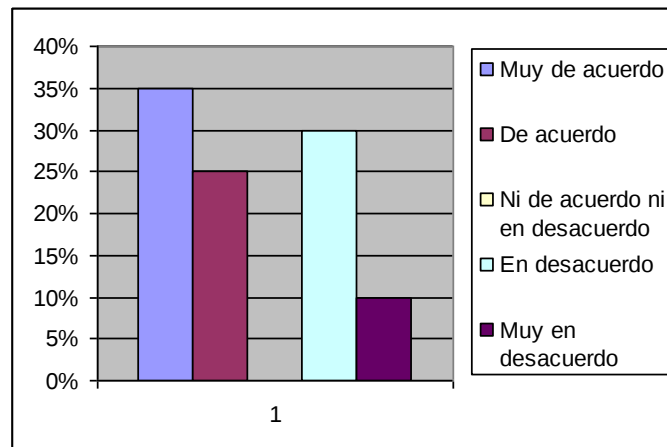


Grafico N° 39. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan los gastos de administración

Según los resultados plasmados en el grafico N° 39 es pertinente señalar lo

que menciona Koontz y Weihrich (1994) que es esencial la adaptación de la estructura de la organización a las necesidades de la planificación financiera. La estructura de la organización con su sistema de delegación se debe diseñar para que ayude a los administradores a cumplir con las metas y a tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes. Una empresa debe tener la responsabilidad de obtener el logro de cada meta y de la implementación de las • estrategias para alcanzarlas.

Cuadro N° 20.4

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiera: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de gestión financiera se utilizan la rotación de la inversión?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	4	20.0
De acuerdo	3	15.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	9	45.0
Muy en desacuerdo	4	20.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.4, al analizar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, que utilizan la rotación de la inversión, se observó que el 45% respondió en desacuerdo, un 20% acotó muy en desacuerdo, un 20% muy de acuerdo y un 15% de acuerdo; denotando que la rotación de la inversión es un criterio no considerado por la mayor parte de las empresas de publicidad exterior.

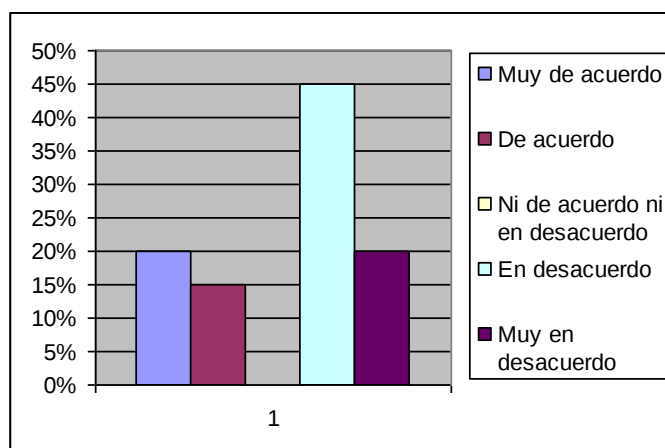


Grafico N° 40. Dentro de las distintas categorías de indicadores de gestión financiera se utilizan la rotación de la inversión

Estos resultados de la grafica N° 40 son relevante en tanto Francés (2001) indica la importancia de considerar el análisis financiero de las inversiones, incluyendo la rotación de las mismas, pues el rendimiento sobre la inversión ha de ser el parámetro para medir que tan conveniente o no es invertir en un determinado negocio, y ha de servir también para evaluar su desempeño anual. El rendimiento esperado sobre la inversión puede ser fácilmente comparado con otras opciones de inversión. Al analizar los resultados se podrá tomar la decisión de participar o no en un negocio.

Cuadro N° 20.5

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión de indicadores de la gestión financiera: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan el valor contable de los activos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	3	15.0
De acuerdo	2	10.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	10	50.0
Muy en desacuerdo	5	25.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.5, al investigar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan el valor contable de los activos, se observó que un 50% señaló en desacuerdo, un 25% acotó muy en desacuerdo, un 15% muy de acuerdo y un 10% de acuerdo; denotando tales resultados que el valor contable de los activos no es considerado dentro de la gestión financiera de las empresas evaluadas en el presente estudio.

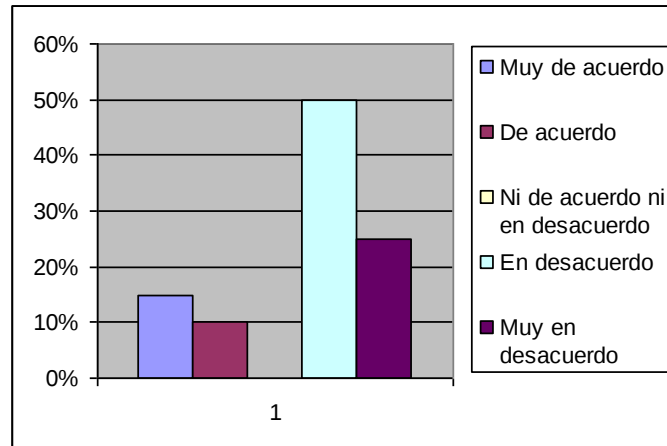


Grafico N° 41. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan el valor contable de los activos

Estos datos del grafico N° 41 tienen relevancia al observar que este representa uno de los indicadores de las categorías financieras, tal como lo expresa Francés (2001) para quien debe considerarse el valor contable de los activos, explicando que dentro de las sociedades de inversión es el que recibe el resultado de dividir en una cierta fecha el valor de los activos totales, menos los pasivos totales, si los hubiera, el número de acciones en esa misma fecha.

El valor de activos netos, es el valor de mercado antes de comisiones de una acción de la sociedad de inversión. Equivale al valor contable por acción de la sociedad de inversión.

Cuadro N° 20.6

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan los Wacc?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	0	50.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	10	50.0
Muy en desacuerdo	10	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.6, al valorar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan los Wacc, se observó que un 50% señaló muy en desacuerdo y un 50% indico en desacuerdo; implicando tales resultados que solo la mitad de las empresas se apoyan en este calculo para lograr categorizar su gestión financiera.

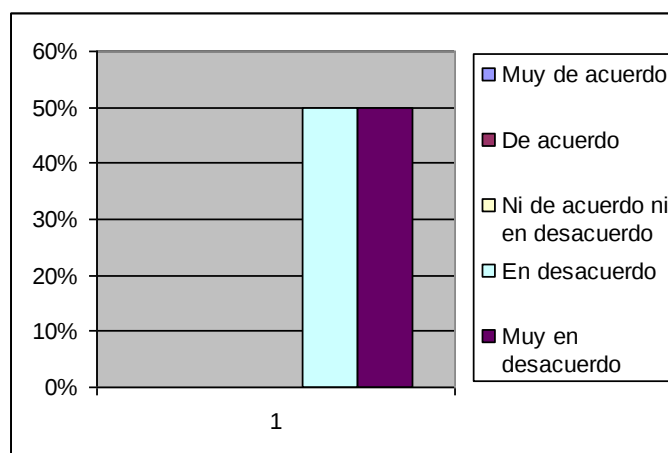


Grafico N° 42. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan más Wacc

Estos datos se consideran desfavorables en tanto Francés (2001) afirma que un Indicador importante es el WACC. Es innegable que el dinero tiene un costo y, por tanto, toda organización trata de que el rendimiento del dinero sea el mayor posible a su costo, pues en la medida que se logre mayor diferencia entre el costo el

rendimiento, se aumentara el valor de la empresa. Es necesario calcular si el rendimiento que generan los proyectos estará por encima del costo de capital de la empresa; si no es así, deben rechazarse. También el costo de capital sirve como marco de referencia o tasa mínima, a la cual deben descontarse los flujos de efectivo de un proyecto para traerlos a valor presente.

Cuadro N° 20.7

Distribución de frecuencia y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiero: ¿Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera se utilizan otros?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	0	0.0
De acuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	10	50.0
Muy en desacuerdo	10	50.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 20.7, al analizar si dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión, se utilizan otros indicadores, se observó que un 50% respondió muy en desacuerdo y un 50% acoto en desacuerdo; denotando que no emplean otros indicadores relativos a la gestión.

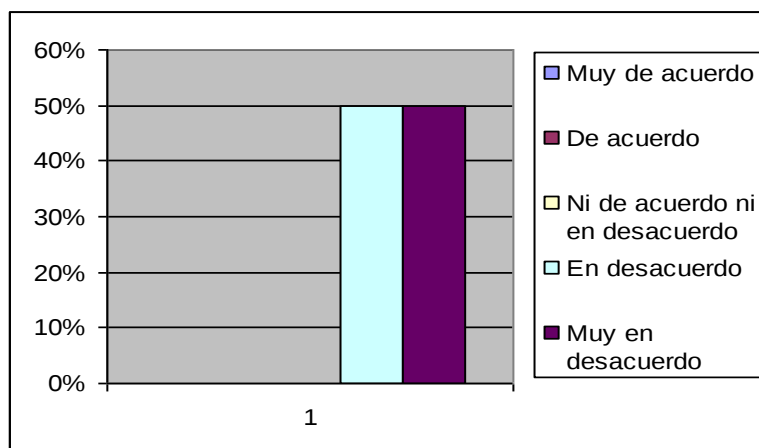


Grafico N° 43. Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan otros

La ausencia de indicadores adicionales reflejados en el grafico N° 43, ajustados a la actividad propia de las empresas de publicidad exterior, así como la falta de aplicación de los indicadores antes mencionados, coloca en riesgo el control financiero, lo cual es explicado por Francés (2001) quien afirma la importancia de considerar elementos y datos financieros apropiados a las características de las empresas a fin de ejecutar de manera apropiada su planificación y control.

Cuadro N° 21.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión indicadores de gestión financiera: ¿La empresa no utiliza indicadores en su gestión financiera?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	9	45.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15.0
En desacuerdo	4	20.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 21, al medir si la empresa no utiliza indicadores en su gestión financiera, se observó que un 45% respondió de acuerdo, un 20% acoto en desacuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% muy en desacuerdo y un 10% muy de acuerdo; denotando deficiencias en el empleo de indicadores ajustados a las necesidades de la gestión financiera de las empresas de publicidad exterior, comprometiendo las estimaciones de la gestión y con ello la rentabilidad.

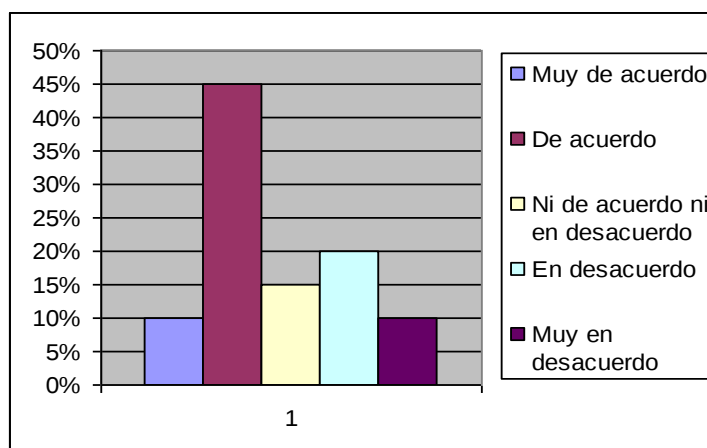


Grafico 44. La empresa no utiliza indicadores en su gestión financiera

Lo antes indicado en el grafico N° 44 es confirmado por Francés (2001), quien afirma que muchos de los objetivos e indicadores empleados en la formulación y el control de gestión son de carácter financiero. Algunos de ellos se refieren al valor de empresa y otros a su rentabilidad.

Cuadro N° 22.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión de indicadores de gestión financiera: ¿Las diferentes categorías de gestión financiera satisfacen a los propietarios, lo cual se traduce en una buena gestión financiera?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	2	10.0
De acuerdo	9	45.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35.0
En desacuerdo	2	10.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 22, al investigar si las diferentes categorías de gestión financiera satisfacen a los propietarios, lo cual se traduce en una buena gestión financiera se observó que un 45% acoté de acuerdo, un 35% señaló ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10% en desacuerdo y un 10% muy de acuerdo; denotando que pese a prevalecer una tendencia favorable, las tendencias neutrales y desfavorables

agrupan al 55% de las empresas analizadas, denotando fallas a nivel de la cobertura de las necesidades de los propietarios.

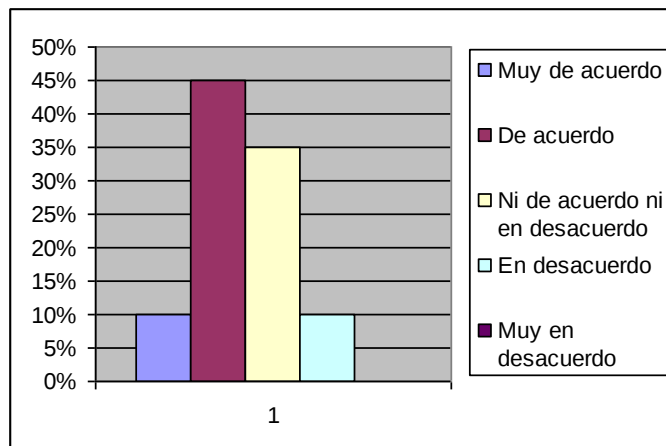


Grafico N° 45. Las diferentes categorías de gestión financiera satisfacen a los propietarios, lo cual se traduce en una buena gestión financiera

Estos datos del grafico N° 45 son relevantes en tanto el uso de indicadores puede afectar la gerencia estratégica de la empresa en materia financiera, siendo relevante pues según David (1993) puede intervenir sobre la estrategia y en consecuencia sobre el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos financieros.

Así las cosas, con respecto al objetivo N° 4 que consiste en considerar los cursos de acción financiero que contribuyen al fortalecimiento de las ventajas competitivas desarrolladas por las empresas del sector de publicidad exterior ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia tenemos los siguientes resultados:

Cuadro N° 23.

**Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas:
¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran identificadas dentro
de la organización?**

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	5	25.0
De acuerdo	8	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10.0
En desacuerdo	3	15.0
Muy en desacuerdo	2	10.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 23, al medir si las competencias distintivas de la empresa se encuentran identificadas dentro de la organización, se observó que un 40% acoto de acuerdo, un 25% respondió muy de acuerdo, un 15% en desacuerdo, un 10% muy en desacuerdo y un 10% ni de acuerdo ni es desacuerdo; lo cual es beneficioso para la gestión, en tanto, según Thompson y Strickland (2003) refleja que la misma en una compañía que tiene buenas relaciones con sus competidores y por tanto goce de superioridad competitiva, viene dada por el producto del aprendizaje y la experiencia.

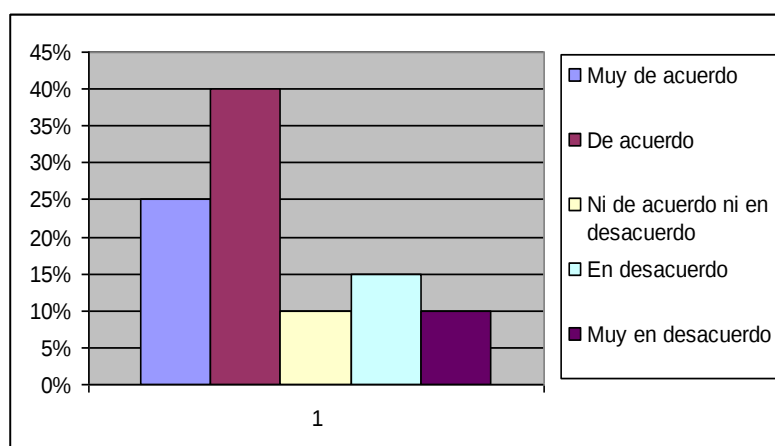


Grafico N° 46. Las competencias distintivas de la empresa se encuentran identificadas dentro de la organización

Visto estos resultados plasmados en el grafico N° 46 se puede aseverar que efectivamente estas empresas del sector ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia se han mantenido en el mercado en vista de la sustentabilidad de las competencias distintivas desarrollando con esto ciertas ventajas competitivas que ha sido su base para su existencia en el medio.

Cuadro N° 24.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa representan a su vez una ventaja competitiva?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	10	50.0
De acuerdo	9	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 24, al analizar si las competencias distintivas de la empresa representan a su vez una ventaja competitiva, se observó que un 50% indicó muy de acuerdo, un 45% señaló de acuerdo y un 5% ni de acuerdo ni en desacuerdo; denotando que estas empresas denotan ventajas competitivas sostenibles.

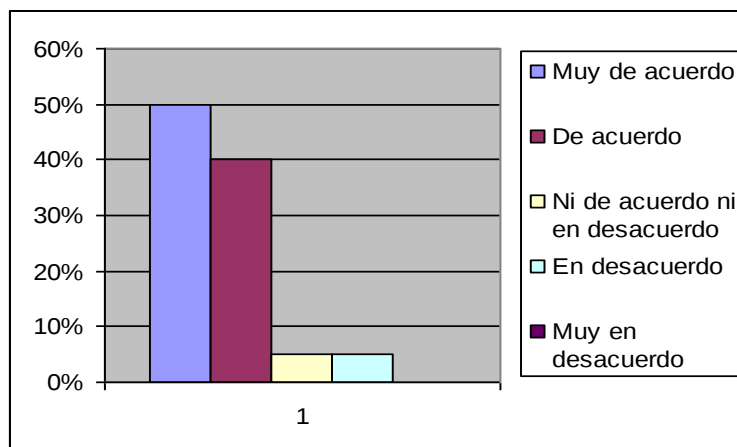


Grafico N° 47. Las competencias distintivas de la empresa representan a su vez una ventaja competitiva

Estos resultados del gráfico N° 47 se relacionan con lo planteado por Thompson y Strickland (2003), quien afirma que las competencias distintivas son de gran importancia para el diseño de la estrategia en primer lugar a la valiosa capacidad competitiva que le proporciona a la compañía, en segundo lugar su potencia para ser piedra angular de la estrategia y en tercer lugar la ventaja competitiva que genera en el mercado.

Cuadro N° 25

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión de ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en diferenciación a través de la cadena de valor y a la luz de los generadores de valor?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	7	35.0
De acuerdo	8	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 25, al valorar si las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en diferenciación a través de la cadena de valor y a la luz de los generadores de valor, se observó que un 40% estuvo de acuerdo, un 35% respondió muy de acuerdo y un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo; lo cual es favorable para la gestión financiera de las empresas de publicidad exterior, así como para su posición competitiva en el mercado.

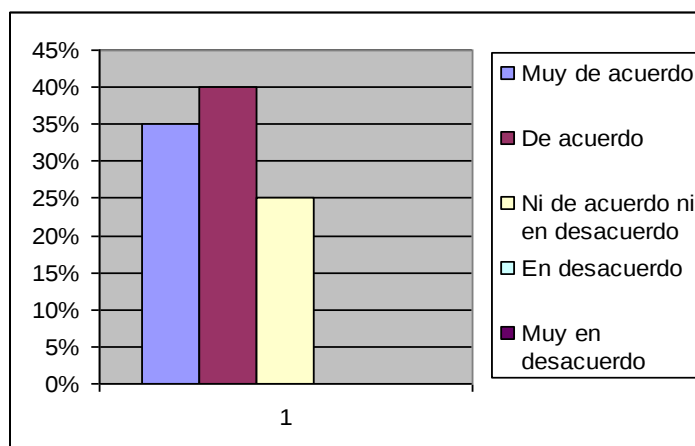


Grafico N° 48. Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en diferenciación a través de la cadena de valor y a la luz de los generadores de valor

Lo antes mencionado en el grafico N° 48 es confirmado por Thompson y Strickland (2003), para quienes es siempre mas fácil crear una ventaja competitiva cuando una empresa tiene una competencia distintiva en el desempeño de actividades que son importantes para el éxito del mercado, cuando las compañías rivales no tienen competencias sobresalientes, y cuando les resulta costoso llevándoles mucho tiempo poder imitar tales competencias de sus competidores.

Cuadro N° 26.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en liderazgo en costos a través de la cadena de valor desde el punto de vista de los generadores de costos?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	7	35.0
De acuerdo	8	40.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25.0
En desacuerdo	0	0.0
Muy en desacuerdo	0	0.0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 26, al investigar si las competencias distintiva de la empresa se encuentran basadas en liderazgo en costos a través de la cadena de valor desde el punto de vista de los generadores de costos, se observó que un 40% señaló de acuerdo, 30% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 25% muy de acuerdo y un 5% en desacuerdo; denotando que prevalece ligeramente una tendencia favorable, apuntando a la consideración de los costos como parte de la estrategia distintiva para derivar ventajas competitivas sostenibles en las empresas de publicidad exterior.

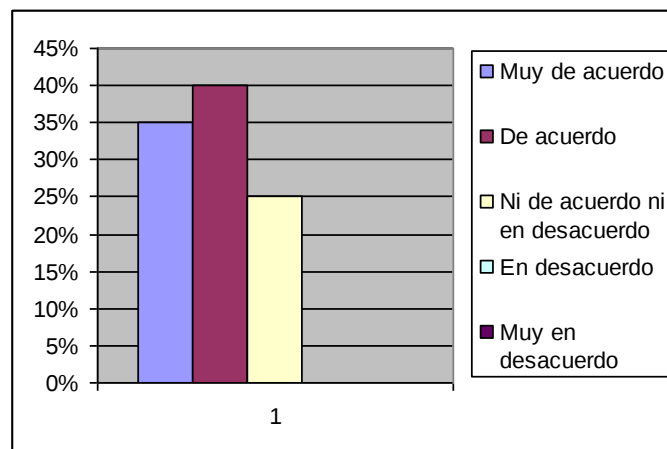


Grafico N° 49. Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en liderazgo en costos a través de la cadena de valor desde el punto de vista de los generadores de costos

Estos resultados del grafico N° 49 son explicados por Porter (1998), para quien las estrategias genéricas son básicamente dos: liderazgo en costos y diferenciación. Así, el liderazgo en costos: viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar o comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores, a precios iguales o parecidos a los de los competidores.

Cuadro N° 27

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en focalización en costos y en diferenciación?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	09	45
De acuerdo	06	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	05	25
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 27, al analizar si las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en focalización en costos y en diferenciación, se observó que un 45% respondió de acuerdo, un 30% acotó ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 25% muy de acuerdo; denotándose la prevalencia de una tendencia favorable en este sentido.

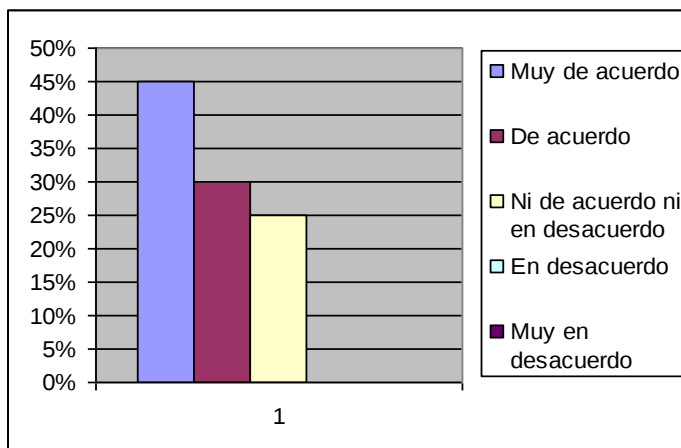


Grafico N° 50. Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en focalización en costos y en diferenciación

Estos resultados del grafico N° 50 se consideran favorables a la luz de los planteamientos de Porter (1998) quien afirma que la ventaja competitiva tanto de las competencias distintivas como del liderazgo en costos, se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con una

clara diferenciación consigue unos ingresos por unidad de producto superior a los de sus competidores.

Cuadro N° 28.

Distribución de frecuencias y porcentajes en la dimensión ventajas competitivas: ¿La mejor manera que tiene la empresa de obtener competencias distintivas es siendo líder en precios, bajos costos y buen trato al cliente?

ALTERNATIVA	FA	%
Muy de acuerdo	13	65
De acuerdo	4	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15
En desacuerdo	0	0
Muy en desacuerdo	0	0
Total	20	100

Fuente: Cuestionario para Gerentes y Administradores del Municipio San Francisco del Edo. Zulia 2008. Beltrán (2008)

En el cuadro N° 28, al estudiar si la mejor manera que tiene la empresa de obtener competencias distintivas es siendo líder en precios, bajos costos y buen trato al cliente, se observó que un 65% respondió muy de acuerdo, un 20% de acuerdo y un 15% acotó ni de acuerdo ni en desacuerdo; siendo ello favorable para la gestión en tanto apunta hacia una tendencia favorable a la distinción de los competidores a través de atributos esenciales como el costo y el servicio al cliente.

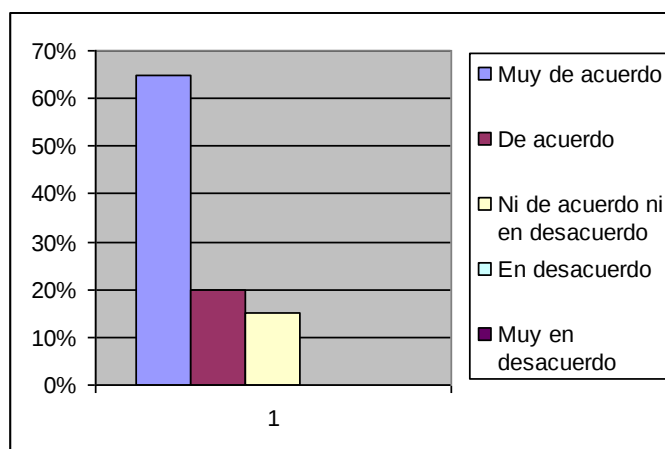


Grafico N° 51. La mejor manera que tiene la empresa de obtener competencias distintivas es siendo líder en precios, bajos costos y buen trato al cliente

Estos resultados del grafico N° 51 para Porter (1998), es difícil aunque no imposible tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia. Ambas metas es difícil porque brinda un rendimiento, una calidad o un servicio singulares es de por si mas costoso, en muchos casos, que tratar solamente de ser comparable a los competidores en lo que tales atributos se refiere.

Al proponer cursos de acción financieros que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las empresas de publicidad exterior ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Dado que la función financiera es uno de los procesos claves de la empresa de publicidad exterior moderna debe orientarse hacia la creación de valor para clientes y accionistas.

En tal sentido, toma singular importancia conocer como ella contribuye al logro de sus objetivos. Por otro lado, estas empresas de publicidad exterior, forman parte de un sistema de regulaciones dentro del país y la región donde se desempeña, por lo cual es importante conocer cuales son las oportunidades de financiamiento ofrecidas por la estructura del sistema financiero al que pertenece.

Asimismo, la gerencia de las empresas de publicidad exterior, deben orientarse hacia el logro de un objetivo fundamental de la Gestión Financiera, es decir, la producción de información financiera significativa y oportuna que facilite la adecuada y acertada toma de decisiones, por lo cual la alta gerencia, los accionistas, propietarios, trabajadores, deudores, gobierno y en general los clientes de la corporación, deben realizar esfuerzos concretos para lograr este objetivo.

De esto se desprende que el analista, profesional o gerente de las empresas de publicidad exterior, debe desarrollar las competencias y habilidades para su lectura, interpretación y análisis.

Por otra parte, se debe fomentar una visión integral de las finanzas iniciado

con el proceso contable, la estructura y el análisis de los estados financieros a través de los indicadores, por lo cual se deben desarrollar competencias esenciales para generar competencias distintivas y ventajas diferenciadoras, especialmente induciendo a considerar las finanzas empresariales como un factor que siembra las bases para comprender la importancia de la materia financiera en la elaboración de las estrategias de ventas, producción, logística, y en general de la derivación de ventajas competitivas sostenibles.

Cabe destacar que, es esencial evitar que los empresarios de las empresas de publicidad exterior tiendan a aplicar sistemas de costos y financieros, inspirados en la experiencia personal y el éxito alcanzado en sus negocios, pues es necesario que empleen metodologías de toma de decisiones basadas en técnicas de costos que permitiéndolos bajar y al mismo tiempo incrementar notablemente las utilidades de la compañía.

Ello supone ampliar las perspectivas del personal gerencial, así como sus competencias para el análisis de los costos en la gestión financiera empresarial, con vistas a derivar ventajas competitivas, promoviendo un estudio detallado de todos y cada uno de los elementos del costo (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación).

Los empresarios de las empresas de publicidad exterior deben tener en cuenta que cada decisión, proyecto o curso de acción requiere de recursos para de ejecución, por lo cual todo proyecto, departamento, empresa u organización debe velar para que estos recursos estén disponibles para que las estrategias se cumplan con normalidad y se logre la rentabilidad deseada.

Se debe controlar el flujo de caja proyectado, pues este permite prever los excesos y las carencias de caja para tomar medidas correctivas con la debida anticipación, evitando caer en insolvencia y excesos improductivos de liquidez, que

comprometen la gestión financiera, así como la posibilidad de derivar ventajas competitivas sostenibles.

Cabe destacar que, la gerencia de las empresas de publicidad exterior debe establecer bien las ventajas competitivas en sus productos o servicios que les permitan no solo mantenerse en los mercados conquistados, sino en el logro de otros nuevos.

Hoy ante la dinámica de una competitividad muy agresiva, es necesario saber diferenciar bien los productos y preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas que permitan adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también hay que enfrentar muchas amenazas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones del estudio se enfocan en sintetizar los hallazgos obtenidos en el presente trabajo de investigación dirigido a analizar la importancia de las estrategias financieras para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia.

1. Al identificar las fuentes de financiamiento de costo y largo plazo de las empresas de publicidad exterior ubicadas en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, se obtuvo que las organizaciones acuden frecuentemente a algún tipo de financiamiento, sin embargo no lo ejecuta con una periodicidad continua. Estas empresas utilizan tanto financiamiento interno a través de los activos, flujo de caja integrado, ventas de activos, entre otros de menor participación. Del mismo modo, existe la tendencia al uso del financiamiento externo, especialmente los préstamos comerciales y bancarios.

2. No poseen políticas de reinversión o retención de utilidades que temporalmente pudiera resultar una estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

3. Se evidencia la tendencia a evitar el uso de los pasivos acumulados cuya utilización proporciona a la empresa un financiamiento que no posee ningún costo financiero, lo que implica que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero.

4. Se denota la inexistencia del uso del financiamiento a través de los pagos diferidos provocando de alguna manera que estas empresas incurra en una reducción de la liquidez y obligando a la gestión financiera a sustituir este tipo de financiamiento por otros que conlleve a algún costo financiero.

5. Se comprobó que la manera más común de financiarse se encuentra en los préstamos bancarios, estos conlleva a un costo implícito que no es más que el interés que exigen esas instituciones por el financiamiento que otorgan, además de otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento.

6. Se observo la utilización de los fondos provenientes de las cuentas por cobrar e inventarios para financiarse.

7. Al caracterizar la estructura de los presupuestos de gastos y de capital de las empresas del sector publicidad exterior ubicada en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, se obtuvo que el presupuesto se utiliza en forma limitada en la planificación financiera, lo cual limita sus beneficios como herramienta de planificación y control empresarial.

8. El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por costos primo, de fabricación de administración y ventas, y de gastos financieros. Respecto a la estructura del presupuesto de capital, se evidencia que no se utiliza como herramienta de planificación y control, no se tomó en cuenta el valor actual neto, ni se considera la tasa interna de retorno o de rendimiento, existiendo deficiencias en cuanto a su estructura para el período de recuperación, lo cual limita la planificación de las inversiones.

9. Al identificar las categorías de gestión financiera para el tipo de empresa que se ha mencionado o analizando, se obtuvo que este tipo de organización no se encuentra categorizada la gestión financiera, por lo cual no se utiliza de manera

consistente los beneficios antes intereses, los costos de capital, los costos de la deuda, los gastos administrativos la rotación de inventario de insumos, el valor contable de los activos, por lo que se concluye en fallas y aplicación de indicadores.

10. No se encuentra una saludable gestión financiera, por lo que se concluye en fallas y aplicación de indicadores de quienes tienen bajo su responsabilidad la dirección financiera de las empresas de publicidad.

Recomendaciones

Tomando como referencia los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas del estudio, se señalan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere a los gerentes de las empresas del sector de publicidad exterior ubicados en el Municipio San Francisco del Estado Zulia, recibir un asesoramiento especializado sobre las fuentes de financiamiento interno y externo, a fin de que estén en condiciones de asumir decisiones que diversifique los riesgos del funcionamiento y aperturen nuevas alternativas más viable para las empresas.

2. Las empresas de publicidad exterior deben definir su estrategia financiera de retención o reparto de utilidades conforme a la posibilidad de contar con el acceso a préstamos a largo plazo para financiar las nuevas inversiones, así como también, la posibilidad de que los propietarios puedan alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa y a su vez contribuyen al mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros.

3. Se exhorta a las empresas de este sector el uso de esas fuentes de financiamiento espontáneas como lo son cuentas y efectos por pagar, prestaciones

sociales, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad ya que generalmente no presentan un costo financiero explícito.

4. Considerar el financiamiento de proveedores mediante el diferimiento del pago sin aumentar el riesgo por incobrable que implique que el vendedor se vea la necesidad de incrementar el precio de los servicios y productos.

5. Aprovechar estratégicamente las fuentes de financiamiento internos como el descuento por pronto pago con la finalidad de reducir el financiamiento bancario lo que generara un menor costo financiero total.

6. Se le recomienda evaluar la reducción de los inventario tanto como sea posible cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados que conlleve luego a su obtención de una manera mas onerosas, así como también, acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras y ofrecer de ser posible descuentos por pagos anticipados de contado de los servicios y por ultimo retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

7. Se exhorta al empleo del presupuesto como mecanismo para conocer los excesos y/o defectos que se pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

8. Se recomienda a la gerencia del sector antes mencionado analizar la estructura del presupuesto de gastos y capital, para que los mismos puedan ser utilizados con el fin de prever con mayor precisión los gastos e ingresos de un periodo o ejercicio, calcular el déficit o superávit, previsto para cada una de las

actividades de las empresas, así como para el ejercicio de su conjunto y ampliar el conocimiento sobre presupuesto de gastos y capital, que tendrán recuperación en el presupuesto de tesorería.

9. Para la formulación del presupuesto de gastos y capital, como metodología estratégica de control de los recursos financieros, se recomienda establecer normas, políticas y procedimientos debidamente formalizados para que constituyan un apoyo en esta importante tarea administrativa.

10. Se sugiere definir las categorías financieras y establecer un sistema de indicadores definido y divulgado en la organización a fin de controlar la actividad financiera de las empresas del sector de publicidad exterior, a fin de desempeñar su gestión financiera.

11. Se recomienda a la gerencia de finanzas conjuntamente con la de mercadeo, realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan identificar de manera sistemática los factores claves de éxito y ponderar su peso y participación en la ventaja competitiva de las empresas del sector de publicidad exterior.

12. Se sugiere analizar las causas de acción financieras en función de seleccionar aquellos criterios de la dirección de las empresas de publicidad exterior, que consideren viable para el momento actual, en función de promover el fortalecimiento y desarrollo de estas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, M.; Correa, A. Y González, A. (2001). **Documentos de trabajo sobre estrategias financieras para el éxito competitivo de las Pyme Comercial Canaria**. Facultad de Ciencias económicas y Empresariales de la Universidad de Laguna. España.
- Añez, C. (2001). **Diseño de Estrategias Financieras para Mejorar la Liquidez de la Empresa COMRECA**. Tesis de maestría no publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Barney, J. (1991). **Recursos Firmes y Ventajas Competitivas Sostenida**. México: Diario de Gerencia.
- Balestrini, M. (2002). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Venezuela: Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Bavaresco de P, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación. Como hacer un Diseño de Investigación**. Venezuela: Quinta Edición. Editorial de la Universidad del Zulia.
- Becerra, R. (2001). **Administración Financiera I**. Material Mimeografiado.
- Bierman, H. (1994). **Planeación Financiera Estratégica**. México: Compañía Editorial continental, S.A.
- Blanco, N. (2000) **Instrumentos de Recolección de Datos Primarios**. Venezuela: La Universidad del Zulia (L.U.Z.) Maracaibo.
- Block, H. (2001). **Fundamentos de Gerencia Financiera**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Bohórquez, Y. (2001). **Estrategias Financieras Aplicadas a la Industria en el Sector Lácteo de la Región Zuliana**. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín (U.R.B.E.). Maracaibo.
- Burbano, J. (1995). **Presupuesto**. Segunda Edición. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Casal de Altuve, R. (1998) **Contabilidad Superior**. Venezuela: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes (U.L.A)
- Castañeda, J. (1996). **Métodos de investigación 2**. Segunda Edición México: Editorial McGraw-Hill.

- Catacora, C. (1998). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Primera Edición. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Carrero, R y Otros (1995) **Contabilidad Intermedia**. Tercera Edición. Venezuela: Editorial Universidad Nacional Abierta (U.N.A.)
- Carlo, Santos L. (1998). **Contabilidad de Costos Predeterminados**. Primera Edición. Maracaibo-Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia (L.U.Z.)
- Cervera, M. y Romano, J. (2005). (Documento en Línea). Disponible: [//www.contabilidad.tk/introducci3n-60.htm](http://www.contabilidad.tk/introducci3n-60.htm) (Consulta: 2005 junio 24).
- Contreras de Ussher, Ismaira. (2005). **Glosario y formulario de Administración Financiera**. 1º Edición. Mérida – Venezuela. Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes.
- Chávez, Nilda (2001). **Introducción a la Investigación Educativa**. Venezuela: Tercera Edición. Editora La Columna
- Chillida, C. (1999). **Análisis e Interpretación de Balances**. 2da Reimpresión. Tomo I, Venezuela. Ediciones de la Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. (U.C.V.)
- David, Fred R (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Díaz, H. (2001). **Contabilidad General**. Enfoque práctico con aplicaciones informáticas. Primera Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Drows, W. (1994). **Finanzas y Contabilidad para ejecutivos NO t-financieros**. Tercera edición. México: Addison-Wesley Ibero Americana.
- Fierro, A. (1994). **Planeación Financiera Estratégica**. Segunda Edición. Colombia: Universidad Sur colombiana.
- Frances, A. (2001). **Estrategia para la empresa en America Latina**. Ediciones IESA. Venezuela.
- Fred, D. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. Quinta Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Gestiopolis (2005) (Documento de Línea).Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/estranfinbarinas.htm> (Consulta 2005, abril 22)
- Gitman, L. (2000) **Fundamentos de Administración Financiera**. Tercera Edición. México: Editorial Harla.

- Gómez, L. (2003) (Documento en Línea). Control de Gestión como Herramienta Fundamental para la Misión Financiera. Disponible: <http://www.gestiopolis.com> (Consulta: 2005, enero 6).
- Grant, M. (1999). **El Recurso Basado en la Teoría de la Ventaja Competitiva**. Tercera Edición. EE. UU: Editorial California Managament Review.
- Guajardo, G. (2000). **Contabilidad Financiera**. Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. Y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herrera, G. Herdy M. (2005). **Estrategias de cobertura que pueden ser utilizadas para gerenciar el riesgo generado por las operaciones financieras realizadas en Venezuela por una empresa de telecomunicaciones que preste sus servicios en el sector corporativo**. Tesis de Especialización publicada. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Hull, John (1996). **Introducción a los Mercados de Futuros y Opciones**. España Editorial Prentice Hall,
- Kieso, D. y Weygandt (1999). **Contabilidad Intermedia**. Segunda Edición. México: Editorial Limusa
- Koontz, H. y Weihrich, H (1994). **Elementos de Administración**. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H (2004). **Elementos de Administración**. Decima Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kohler, Eric (1998). **Diccionario para Contadores**. Séptima Reimpresión. México: Editorial Limusa.
- Leal, M. (2002). **Diseño de Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo. Caso Compañía Anónima de Productos de Alfarería y Concreto (CAPAC)**. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Ley del Impuesto sobre la Renta. (2001) Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, N° 5.566 (Extraordinario) de fecha 28/12/01. Caracas (Venezuela).
- Ley de Mercado de Capitales (1998) Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela, N° 36.565 (Ordinario) de fecha 22/10/98. Caracas. (Venezuela)
- Mezzuti, D. (2001). **Selección de Inversiones. Introducción a la Teoría de la Cartera**. Primera Edición. Buenos Aires: Editorial Macchi.

- Méndez, Carlos (2001). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Colombia: Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana
- Molina de P, Olga R. (2004). **Guía Teórico-Práctica de Contabilidad de Costos I.** Segunda Edición. Mérida-Venezuela. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes.
- Nars, L. (2000). **Estrategias Financieras Dirigidas ala Administración del Flujo de Efectivo en las Empresas Comercializadoras de Calzados.** Tesis de Maestría no Publicada. La Universidad del Zulia Maracaibo.
- Ortiz A., (2001). **Gerencia Financiera (Enfoque Estratégico).** Primera Edición. México Editorial McGraw-Hill.
- Parra, J. (2006). **Guía de Muestreo.** Venezuela: Tercera Edición. Editorial La Universidad del Zulia.
- Pérez, I (2000). **Inversión en Proyectos Autofinanciados.** Segunda Edición. México: Ediciones 2010.
- Petit, N. (2003). **La Gestión Financiera como Herramienta para el Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales.** Tesis de Maestría no Publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Porter, M. (1991). **La Ventaja Competitiva de las Naciones.** Primera Edición. España: Editorial Plaza & James.
- Porter, M. (1995). **La Ventaja Competitiva.** Primera Edición. Argentina: Editorial REI.
- Redondo, A. (1998). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior.** Tercera Edición. Venezuela. Centro Contable Venezolano.
- Romero, J. (2002). **Principios de Contabilidad.** Segunda Edición. México: McGraw-Hill.
- Romero, S- (2002). **Diseño de Estrategias de Financiamiento a Corto Plazo. Caso Compañía Anónima de Productos de Alfarería y Concreto (CAPAC).** Tesis de Maestría no Publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Sánchez, P. (1992). **Administración Financiera: Calidad y Productividad.** Primera Edición. Venezuela: Editorial FIME.
- Saldívar, A. (1999). **Planeación Financiera de las Empresas.** Primera Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

- Saloner, G y Otros. (2005). **Administración Estratégica**. Primera Edición. México: Editorial Limusa.
- Scout, B. y Brigham E. (2000). **Fundamentos de Administración Financiera**. Doceava Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Stoner, F. (1996). **Administración**. Sexta Edición México: Editorial McGraw-Hill.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica**. Décima Tercera Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Tomas, J. (2002). **Estrategias Financieras para Maximizar los Beneficios de Pequeñas y Medianas Firms de Contadores Públicos del Estado Zulia**. Tesis de Maestría no Publicada. Universidad Dr. Rafael Bellosso Chacin.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela
- Van Hornes, J. (2002). **Administración Financiera**. Undécima Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Vera, A. (2002). **Estrategias Financieras para Empresas del Sector Gasífero. Municipio Bolívar Gas, C.A. (MUGOBAS; C.A.)**. Tesis de Maestría no Publicada. La Universidad del Zulia Maracaibo.
- Welsch, G. (1990). **Presupuesto**. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Weston, F. y Brigham E. (1996). **Fundamentos de Administración Financiera**. México: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POST GRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

PRESENTACION

PERSONAL: GERENTES Y ADMINISTRADORES

El propósito de este cuestionario es recopilar datos que sirvan de base para obtener información referida a determinar las estrategias financieras en las empresas de publicidad exterior del Municipio San Francisco del Estado Zulia.

La información será utilizada para generar alternativas de financiamiento e inversión que ayuden a mejorar la administración financiera de los gerentes y administradores que labora en este sector; por lo tanto, será considerada información confidencial y solo será utilizada para los fines de este estudio de carácter académico, en este sentido se agradece su colaboración.

Autor: Luis E. Beltrán M.

A continuación se le ofrecen una serie de planteamientos relacionados con las estrategias financieras y ventajas competitivas.

- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados.
- Marque con una (X) la alternativa que se corresponde con su situación.
- En cada enunciado debe seleccionar solo una alternativa.
- En caso de alguna duda consulta a la persona que le suministro el cuestionario.

Gracias por su colaboración

VARIABLE I: ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DIMENSIÓN: FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO

Nº	ÍTEMS					
1	La organización acude frecuentemente a algún tipo de financiamiento. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
2	La empresa has utilizado con periodicidad, el financiamiento interno Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
3	Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el interno. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
4	Como fuente de financiamiento interno la empresa usa los siguientes orígenes.					
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Activos circulantes	☐	☐	☐	☐	☐
	Pasivos acumulados	☐	☐	☐	☐	☐
	Prestamos de accionistas	☐	☐	☐	☐	☐
	Reinversión de utilidades	☐	☐	☐	☐	☐
	Flujo de caja	☐	☐	☐	☐	☐

	integrada por depreciación					
	Pagos diferidos	☐	☐	☐	☐	☐
5	La organización requiere de capitales adicionales para las operaciones normales, por lo que recurren a la venta de activos	Muy de acuerdo ☐	En desacuerdo ☐			
		De acuerdo ☐	Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
6	La empresa siempre invierte el dinero proveniente del financiamiento, en la compra de nuevos activos fijos	Muy de acuerdo ☐	En desacuerdo ☐			
		De acuerdo ☐	Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					

VARIABLE I: ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DIMENSIÓN: FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

Nº	ÍTEM					
7	La empresa ha utilizado con periodicidad, el financiamiento externo	Muy de acuerdo ☐	En desacuerdo ☐			
		De acuerdo ☐	Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
8	Cuando se recurre a alguna fuente de financiamiento se prefiere el externo	Muy de acuerdo ☐	En desacuerdo ☐			
		De acuerdo ☐	Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
9	Como fuente de financiamiento externo la empresa usa los siguientes orígenes.					
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Crédito comercial	☐	☐	☐	☐	☐
	Prestamos bancarios	☐	☐	☐	☐	☐
	Adelantos – anticipos	☐	☐	☐	☐	☐
	Cuentas por cobrar e inventarios	☐	☐	☐	☐	☐
	Papeles	☐	☐	☐	☐	☐

	comerciales o colocación de bonos					
	Arrendamiento financiero de organismos públicos	☐	☐	☐	☐	☐
10	Al requerir capital adicional para las operaciones normales de la empresa se ha recurrido a la emisión de nuevas acciones para el financiamiento.					
	Muy de acuerdo ☐		En desacuerdo ☐			
	De acuerdo ☐		Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
11	La organización acude frecuentemente a la banca para solicitar préstamos para financiarse.					
	Muy de acuerdo ☐		En desacuerdo ☐			
	De acuerdo ☐		Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					
12	La empresa se financia frecuentemente con compras a crédito para adquirir insumos.					
	Muy de acuerdo ☐		En desacuerdo ☐			
	De acuerdo ☐		Muy en desacuerdo ☐			
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐					

VARIABLE I: ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE GASTO

Nº	ÍTEMS
13	El presupuesto es una herramienta muy importante que se utiliza para la toma de decisiones en la organización.
	Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐
	De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
14	Frecuentemente se utiliza el presupuesto de gasto como herramienta de planificación y control
	Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐
	De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
15	El presupuesto de gastos de la empresa se caracteriza por:
	Muy de acuerdo De Ni en En Muy en acuerdo acuerdo acuerdo ni desacuerdo desacuerdo

			en desacuerdo		
Costos primos	☐	☐	☐	☐	☐
Gastos de fabricación	☐	☐	☐	☐	☐
Gastos de administración y ventas	☐	☐	☐	☐	☐
Gastos financieros	☐	☐	☐	☐	☐

VARIABLE I: ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

DIMENSION: ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Nº	ÍTEMS																														
16	Frecuentemente se utiliza el presupuesto de capital como herramienta de planificación y control Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐																														
17	El presupuesto de capital de la organización se encuentra estructurada por: <table><tr><td></td><td>Muy de acuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Muy en desacuerdo</td></tr><tr><td>Valor actual neto</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Tasa interna de rendimiento</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Periodo de recuperación</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr><tr><td>Tasa contable de rendimiento</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr></table>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Valor actual neto	☐	☐	☐	☐	☐	Tasa interna de rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐	Periodo de recuperación	☐	☐	☐	☐	☐	Tasa contable de rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo																										
Valor actual neto	☐	☐	☐	☐	☐																										
Tasa interna de rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐																										
Periodo de recuperación	☐	☐	☐	☐	☐																										
Tasa contable de rendimiento	☐	☐	☐	☐	☐																										
18	Los presupuestos de capital le proporcionará a la empresa una mejor planificación de inversiones, capacidad de maquinarias, mejor utilización de recursos. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐																														

VARIABLE I: ESTRATEGIAS FINANCIERAS
DIMENSIÓN: INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

Nº	ÍTEMS																																																						
19	Dentro de la empresa se encuentra categorizada la gestión financiera Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐																																																						
20	Dentro de las distintas categorías de indicadores de la gestión financiera, se utilizan más: <table border="0"> <thead> <tr> <th></th><th>Muy de acuerdo</th><th>De acuerdo</th><th>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</th><th>En desacuerdo</th><th>Muy en desacuerdo</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Beneficio antes de intereses</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Costo de capital</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Costo de la deuda</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Gastos de administración</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Rotación de la inversión</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Valor contable de los activos</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Wacc</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> <tr> <td>Otros</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr> </tbody> </table>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Beneficio antes de intereses	☐	☐	☐	☐	☐	Costo de capital	☐	☐	☐	☐	☐	Costo de la deuda	☐	☐	☐	☐	☐	Gastos de administración	☐	☐	☐	☐	☐	Rotación de la inversión	☐	☐	☐	☐	☐	Valor contable de los activos	☐	☐	☐	☐	☐	Wacc	☐	☐	☐	☐	☐	Otros	☐	☐	☐	☐	☐
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo																																																		
Beneficio antes de intereses	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Costo de capital	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Costo de la deuda	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Gastos de administración	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Rotación de la inversión	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Valor contable de los activos	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Wacc	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
Otros	☐	☐	☐	☐	☐																																																		
21	La empresa no utiliza indicadores de su gestión financiera Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐																																																						
22	Las diferentes categorías de gestión financiera satisfacen a los propietarios, lo cual se traduce en una buena gestión financiera: Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐																																																						

VARIABLE I: VENTAJAS COMPETITIVAS
DIMENSIÓN: CURSO DE ACCION FINANCIEROS QUE CONTRIBUYAN AL
FORTALECIMIENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Nº	ÍTEMS
23	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran identificadas dentro de la organización. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
24	Las competencias distintivas de la empresa representan a su vez una ventaja competitiva. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
25	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en diferenciación a través de la cadena de valor y a la luz de los generadores de valor Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
26	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en liderazgo en costos a través de la cadena de valor desde el punto de vista de los generadores de costos. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
27	Las competencias distintivas de la empresa se encuentran basadas en focalización en costos y en diferenciación. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
28	La mejor manera que tiene la empresa de obtener competencias distintivas es siendo líder en precios, bajos costos y buen trato al cliente. Muy de acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ De acuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, _____, titular de la cedula de identidad
N° _____, certifico que revise y valide afirmativamente el día
_____, el juicio de experto a la encuesta diseñada por Luis E. Beltrán
M. con cédula de identidad N° 13725809 en la investigación titulada: Estrategias
Financieras para la Empresa de Publicidad Exterior en el Municipio San Francisco
del Estado Zulia.

Firma del Experto

C.I. V-

Juicio del Experto

- a) En líneas generales ¿Considera que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma?

Suficiente _____

Medianamente Suficiente _____

Insuficiente _____

- b) ¿Considera que las dimensiones del cuestionario dirigido a los Gerentes y Administradores miden los indicadores seleccionados para la variable?

Suficiente _____

Medianamente Suficiente _____

Insuficiente _____

- c) El instrumento mide las variables de forma:

Suficiente _____

Medianamente Suficiente _____

Insuficiente _____

- d) La encuesta diseñada para los Gerentes y Administradores es válida:

Valida _____

No Valida _____

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, _____, titular de la cedula de identidad
N° _____, certifico que revise y valide afirmativamente el día
_____, el juicio de experto a la encuesta diseñada por Luis E. Beltrán
M. con cédula de identidad N° 13725809 en la investigación titulada: Estrategias
Financieras para la Empresa de Publicidad Exterior en el Municipio San Francisco
del Estado Zulia.

Firma del Experto

C.I. V-

Juicio del Experto

- a) En líneas generales ¿Considera que los indicadores de las variables están inmersos en su contexto teórico de forma?

Suficiente _____

Medianamente Suficiente _____

Insuficiente _____

- b) ¿Considera que las dimensiones del cuestionario dirigido a los Gerentes y Administradores miden los indicadores seleccionados para la variable?

Suficiente _____

Medianamente Suficiente _____

Insuficiente _____

- c) El instrumento mide las variables de forma:

Suficiente _____

Medianamente Suficiente _____

Insuficiente _____

- d) La encuesta diseñada para los Gerentes y Administradores es válida:

Valida _____

No Valida _____