



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: FINANZAS**  
**CAMPUS LA MORITA**



**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS  
APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO  
SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.”**

**Autora:**

Lcda. Maryuri S. Contreras L.

**Tutora:**

Msc. Dayana Querales

Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar  
al grado académico de Magister Scientiarum, en Administración de Empresas  
Mención Finanzas

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

**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Títulado "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.". Presentado por la Leda. MARYURI SULEYDI CONTRERAS LÓPEZ, C.I. 15.473.968. para optar al Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.*

Presidente: Dayana Esther Querales

C.I. 9685149 Firma: 

Miembro: Mercedes Berenice Blanco

C.I. 4367061 Firma: 

Miembro: José F. Cabeza

C.I. 10552089 Firma: 

Maracay, 22 de septiembre del 2017.

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL  
EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK,  
CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.”**

Tutora:  
Msc. Dayana Querales

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría Administración de Empresas  
Mención Finanzas  
Por: Dayana Querales  
C.I.: 9.683.149

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN  
(Tutor Metodológico)**

**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL  
EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK,  
CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.”**

Tutor:  
Msc. José Felipe Cabezas

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría Administración de Empresas  
Mención Finanzas  
Por: José Felipe Cabezas  
C.I.: 10.752.084

## DEDICATORIA

*Quiero agradecer a Dios por permitirme terminar esta meta, por ser parte fundamental de mi vida, hogar y decisiones. Por cuidar de mí como a la niña de sus ojos.*

*A mi madre por ser mi amiga, ayuda, ejemplo, para seguir, luchar, soñar, no bajar los brazos. Gracias a ella, sus consejos, regaños, amor, cuidados, esfuerzo...por confiar en mí y esperar lo mejor de mí siempre. Has sido parte de mi motivación, te amo y no me alcanzará la vida para agradecerte tanto amor y paciencia.*

*A mi amigo, compañero y esposo, gracias por tu ayuda, colaboración desde que inicie esta meta. Por tu motivación para no dejarla a media. Por creer en mí en todo momento y apoyo incondicional. Te amo gracias por todo.*

*A mi hijo Diego inicie esta meta y no te tenía en mis planes, pero luego un cambio de planes acelero tu búsqueda y por ti me esfuerzo día a día para culminar mis proyectos, para ser una madre ejemplar, tu amiga y tu mujer maravilla. A mi hijo Dylan que llego a mi vida en esta fase de retomar este proyecto no culminado y ha sido otra inspiración para cerrar este ciclo en mi vida en todo tiempo. Los amos son mi mejor regalo y mayor bendición.*

*Mis compañeros en esta fase de reincorporados que juntos nos hemos animado a seguir, no dejar las cosas a media, a ayudarnos...A mis compañeros de inicio que pudieron culminar y me motivaron a no perder esta oportunidad. Gracias a todos.*

*A mis primos hermanos y familia sanguínea y no sanguínea sino de hermandad por siempre creer en mí, esperar más de mí, son mi inspiración para seguir y demostrarles que, si se puede, que no siempre las cosas pasan como esperamos, pero que Dios nos da segundas oportunidades si las deseamos y buscamos.*

*A mi amiga y tutora por segunda ocasión Dayana, me ayudaste en pregrado y ahora en esta fase maratónica de postgrado, gracias amiga... Dios te bendiga.*

## AGRADECIMIENTOS

*Primeramente, mi mayor agradecimiento a mi madre, esposo e hijos que representan un gran apoyo en mí vida, mi motor, mi inspiración, mi ganas de seguir, por uds. a diario intento hacer las cosas bien y permanecer en medio de la adversidad.*

*Igualmente, las gracias a mis tutores Dayana Querales y José Felipe Cabeza, quienes con sus conocimientos me guiaron en la elaboración del presente Trabajo de Grado en pregrado y en esta fase de postgrado.*

*Además, agradecer a mi Alma Mater, la Universidad de Carabobo y a todo el personal que la conforma, por ser mi casa de estudio y por permitirme recibir los aprendizajes necesarios para el ejercicio de mi profesión.*

## ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
<b>DEDICATORIA.....</b>	vi
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	vii
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	viii
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	x
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	xii
<b>RESUMEN.....</b>	xiii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	3
<b>EL PROBLEMA</b>	3
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	10
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
<b>CAPITULO II</b>	14
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Antecedentes de la Empresa.....	18
Bases Teóricas.....	21
Definición de Términos.....	56
Operacionalización de Variables.....	57
<b>CAPÍTULO III</b>	59
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	59
Paradigma de la Investigación.....	59
Modalidad de la Investigación.....	59
Tipo de Investigación.....	60
Diseño de la Investigación.....	60
Nivel de la Investigación.....	61
Población y Muestra.....	61
Población.....	61
Muestra.....	62
Tipo de Muestreo.....	62
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados.....	64
Validez.....	65
Confiabilidad.....	65

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	67
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	67
<b>CAPITULO V</b>	115
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	115
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	122
<b>CAPITULO VI</b>	124
<b>LA PROPUESTA</b>	124
Presentación de la Propuesta.....	124
Objetivos de la Propuesta.....	125
Objetivo General.....	125
Objetivos Específico.....	125
Justificación de la Propuesta.....	126
Fundamentación de la Propuesta.....	126
Estructura de la Propuesta.....	127
Desarrollo de la Propuesta.....	127
Factibilidad de la Propuesta.....	143
Administración de la Propuesta.....	145
<b>REFERENCIAS</b>	146
<b>ANEXOS</b>	149
Cuestionario Selección Múltiple.....	150
Cuestionario Escala de Likert.....	153
Cuestionario Dicotómico.....	155
Estado de Situación Financiera.....	157
Validación de los Instrumentos.....	160



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>CUADRO</b>	<b>PÁG.</b>
01	Cuenta de Resultados Provisional por Naturaleza.....	31
02	Cuenta de Resultados Provisional por Funciones Resumidas.....	32
03	Cuenta de Resultados Provisional.....	32
04	Cuenta Provisional de Clientes del Ejercicio.....	33
05	Cuenta Provisional de Proveedores del Ejercicio.....	33
06	Cuenta Provisional de Acreedores por Transporte de Ventas.....	34
07	Cuenta Provisional de Acreedores por Impuestos.....	34
08	Cuenta Provisional de Acreedores por Servicios Profesionales Independientes.....	34
09	Cuenta Provisional de Sueldos y Salarios, Remuneraciones por Pago...	35
10	Cuenta Provisional de Seguridad Social.....	35
11	Cuenta Provisional de Distribución de Resultados del Ejercicio.....	35
12	Cuenta Provisional de Pago de Dividendos durante el Ejercicio.....	36
13	Cuenta Provisional de Impuestos del Ejercicio.....	36
14	Cuenta Provisional de Prestamos, Créditos .....	36
15	Presupuesto de Tesorería Provisional.....	37
16	Balance de Situación Provisional.....	39
17	Empresas Tradicionales vs Empresas con Empowerment.....	46
18	Operacionalización de Variables.....	59
19	Población.....	63
20	Capacidad de Pago a Corto Plazo.....	69
21	Liquidez.....	70
22	Capacidad de Pago.....	71
23	Cuentas por Cobrar.....	72
24	Rotación de Cartera.....	73
25	Operatividad.....	74
26	Rotación de Inventarios.....	75
27	Razón de Endeudamiento.....	76
28	Endeudamiento.....	77
29	Utilidad.....	78
30	Razón de Rentabilidad.....	79
31	Generar Fondos.....	80
32	Información Financiera.....	81
33	Información Financiera.....	82
34	Situación Financiera.....	83
35	Estados Financieros.....	84
36	Estados Financieros.....	85
37	Estado de Resultados.....	86
38	Estado de Resultados.....	87
39	Planificación.....	88
40	Análisis Financiero.....	89
41	Liquidez .....	90

42	Toma de Decisiones.....	91
43	Toma de Decisiones.....	92
44	Responsabilidad .....	93
45	Responsabilidad.....	94
46	Comunicación.....	95
47	Comunicación.....	96
48	Motivación.....	97
49	Equipos Autodirigidos.....	98
50	Equipos Autodirigidos.....	99
51	Toma de Decisión.....	100
52	Cultura Organizacional.....	101
53	Dirección.....	102
54	Dirección.....	103
55	Colaboración.....	104
56	Delegación.....	105
57	Delegación.....	106
58	Etapas Conceptuales de la Planificación.....	127
59	Matriz Dofa.....	128
60	Etapas Procedimentales de la Planificación.....	129
61	Ingresos del Período.....	130
62	Otros Ingresos del Período.....	130
63	Egresos del Período.....	130
64	Presupuesto de Tesorería Provisional.....	132
65	Etapas Conceptuales de la Diferenciación.....	133
66	Matriz Dofa.....	134
67	Etapas Procedimentales de la Diferenciación.....	135
68	Etapas Conceptuales del Empowerment.....	136
69	Lista de Cotejo.....	137
70	Encuesta del Clima Organizacional.....	138
71	Etapas Procedimentales del Empowerment.....	140
72	Encuesta para medir Habilidades de la Fuerza de Trabajo.....	141
73	Formato para Programación de Capacitación.....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	GRAFICO	PÁG.
01	Organigrama.....	20
02	Visión, misión y valores.....	21
03	Capacidad de Pago a Corto Plazo.....	69
04	Liquidez.....	70
05	Capacidad de Pago.....	71
06	Cuentas por Cobrar.....	72
07	Rotación de Cartera.....	73
08	Operatividad.....	74
09	Rotación de Inventarios.....	75
10	Razón de Endeudamiento.....	76
11	Endeudamiento.....	77
12	Utilidad.....	78
13	Razón de Rentabilidad.....	79
14	Generar Fondos.....	80
15	Información Financiera.....	81
16	Información Financiera.....	82
17	Situación Financiera.....	83
18	Estados Financieros.....	84
19	Estados Financieros.....	85
20	Estado de Resultados.....	86
21	Estado de Resultados.....	87
22	Planificación.....	88
23	Análisis Financiero.....	89
24	Liquidez.....	90
25	Toma de Decisiones.....	91
26	Toma de Decisiones.....	92
27	Responsabilidad.....	93
28	Responsabilidad.....	94
29	Comunicación.....	95
30	Comunicación.....	96
31	Motivación.....	97
32	Equipos Autodirigidos.....	98
33	Equipos Autodirigidos.....	99
34	Toma de Decisión.....	100
35	Cultura Organizacional.....	101
36	Dirección.....	102
37	Dirección.....	103
38	Colaboración.....	104
39	Delegación.....	105
40	Delegación.....	106

# **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**

**Autora:** Maryuri Contreras

**Tutor:** Dayana Querales

**Fecha:** Septiembre, 2017

## **RESUMEN**

La presente investigación trata sobre la propuesta de estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack, caso: Alimentos Munchy, C.A. en vista que la empresa carece de estrategias que los ayude a proporcionar una óptima información financiera. Dicha investigación se enmarcó en una investigación con modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, de diseño no experimental, de carácter descriptivo y con sustento en revisión documental. El escenario del estudio está integrado por los gerentes y trabajadores de dicha empresa, en el caso del nivel gerencial la muestra es no probabilística e intencional, mediante el siguiente criterio de selección gerentes de primera línea y gerentes de segundo nivel y para los trabajadores se determinó mediante cálculo de poblaciones finitas. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta a través de un cuestionario de selección múltiple a cinco (5) gerentes de primer nivel, una encuesta tipo escala de Likert a diez (10) gerente de segundo nivel y una encuesta dicotómica a 80 trabajadores, validadas por tres expertos, para medir la confiabilidad se empleó el Alfa de Cronbach y Kuder y Richardson. Luego de recabada la información, la investigadora procedió a tabular los datos mediante tablas de frecuencia y gráficos. Una vez analizados los datos se concluyó que existen deficiencias en los aspectos financieros, de acuerdo a los objetivos que se plantearon en cuanto a las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack, se diagnosticó la situación financiera, se identificaron las estrategias de empowerment aplicadas y la investigación se fundamenta en proponer herramientas financieras y gerenciales que basadas en la planificación, diferenciación, empowerment apunta al éxito de la empresa.

**Palabras clave:** Estrategias competitivas, estrategias financieras, planificación financiera, empowerment.

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL  
EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO  
SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**

**Autora:** Maryuri Contreras

**Tutor:** Dayana Querales

**Fecha:** Septiembre, 2017

**SUMMARY**

The present research deals with the proposal of competitive financial strategies supported in the empowerment for the companies of the alimentary sector, snack type, case: Alimentos Munchy, C.A. Since the company lacks strategies to help them provide optimal financial information. This research was part of an investigation with feasible project modality, supported by field research, non - experimental design, descriptive and supported by documentary review. The scenario of the study is composed of the managers and workers of that company, in the case of the managerial level the sample is non-probabilistic and intentional, by means of the following criterion of selection first line managers and second level managers and for the workers was determined By means of finite population calculation. As data collection instruments, the survey was used through a multiple-choice questionnaire to five (5) first-level managers, a Likert scale-type survey to ten (10) second-level managers and a dichotomous survey of 80 workers , Validated by three experts, reliability was measured using Cronbach Alpha and Kuder and Richardson's. After the information was collected, the researcher proceeded to tabulate the data through frequency tables and graphs. After analyzing the data, it was concluded that there are deficiencies in the financial aspects, according to the objectives that were raised regarding the financial competitive strategies supported in the empowerment for companies of the food sector, snack type, the financial situation was diagnosed, The strategies of empowerment applied were identified and the research is based on proposing financial and managerial tools that based on the planning, differentiation, empowerment points to the success of the company.

**Key words:** Competitive strategies, financial strategies, financial planning, empowerment.

## INTRODUCCION

Hoy días las empresas están llenas de incertidumbre y las variables que son cada vez menos controlables. Los cambios producidos por los factores externos como: la política, lo social y económico, llevan a los líderes de una organización a explotar la creatividad e innovación; esto tiene que ver con el desarrollo de estrategias no programadas, así como de monitoreo constante. Es por ello que los gerentes o administradores financieros están en la búsqueda de plantear estrategias que resulten efectivas para la administración de los recursos y su óptima utilización, y así tomar decisiones que los lleven a cumplir con la estrategia general de la empresa.

La presente investigación tiene como objetivo el diseño estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack, por ser empresas dedicadas al ramo snack, en dichas empresas se debe implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo, a empoderar a las personas, a una adecuada planificación financiera, a diseñar planes para aumentar el dominio de la marca, a generar confianza y seguridad, mejorar los procesos internos, reducir la resistencia al cambio y por ende aumentar la rentabilidad de las mismas.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se tomó como referencia los siguientes puntos:

Capítulo I: El Problema: se desarrolla la información referente al planteamiento del problema, los objetivos a lograr y la justificación de la investigación.

Capítulo II: el marco teórico representado por los antecedentes de la investigación y empresa caso de estudio, las bases teóricas y desarrollo de los indicadores presente en la definición de las variables.

En el Capítulo III: Se expone el marco metodológico estructurado por el paradigma, modalidad, tipo, diseño y nivel de la investigación, se describe la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como técnicas de análisis e interpretación de los resultados, además de señalar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de los datos.

El Capítulo IV: Describe el análisis de los resultados con descripción de datos de los informantes y comprobación de los objetivos propuestos en la investigación.

En el Capítulo V: se mencionan las conclusiones y de recomendaciones de la investigación.

En el Capítulo VI: se presenta la propuesta.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento del Problema**

A medida que la globalización se apodera del desarrollo mundial y la competencia organizacional, se va exigiendo que las organizaciones ajusten su manera de gerenciar para garantizar la calidad del trabajo que realizan y lo que ofrecen en el mercado para poder competir con otros, así como para enfrentar los constantes desafíos. Esto debido a las necesidades que surgen en cuanto a una serie de factores relacionados con tecnología, economía, política y cultura, las cuales influyen directamente en los sistemas y lineamientos de las empresas.

En pro de alcanzar competitividad y excelencia, se busca garantizar la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, ya que este se hace más exigente y experto a la hora de elegir los que van a satisfacer su demanda. De allí que surja como necesidad imperativa el cambio de modelos gerenciales tradicionales bajo los cuales se ha conducido por años la administración a nivel mundial a fin de dar respuesta a las exigencias de un nuevo mercado globalizado.

Es por ello que los actuales escenarios económicos, comerciales e industriales han cambiado su dinámica tradicional por nuevos enfoques, lo que ha hecho que la gerencia administrativa de un giro, hoy día surgen nuevos actores, nuevas herramientas, estrategias, conocimientos. Dichas estrategias se conocen con el nombre de outsourcing, reingeniería, benchmarking, calidad total, empowerment, 5s, entre otros.



Ahora bien como la meta la gerencia en este siglo se enfrenta a constantes cambios del entorno, la meta gerencial es lograr resultados económicos favorables, que no son más que evaluar la situación financiera y económica de la organización en un periodo dado, así como el resultado de las operaciones planificadas, tomar decisiones en pro de optimizar el rendimiento, proporcionar información contable clara y sencilla, asegurarse del cumplimiento de los indicadores planteados y controlar el cumplimiento de las medidas adoptadas.

De allí la importancia de la información financiera, ya que permite tomar decisiones más acertadas con respecto al negocio; dicha información por un lado comprende ciertos documentos básicos, los cuales se denominan estados financieros, son los que resumen todas las operaciones realizadas y registradas en la contabilidad; así como información de los bancos, clientes, proveedores, acreedores y accionistas. Según Sandra, Boscán y Romero (2006) La inversión financiera es la colocación temporal de dinero con fines especulativos.

Por lo que dicha situación financiera se ve obstaculizada en ocasiones por múltiples factores que inciden directamente, como son los factores: factores de orden político, económico-financiero, técnico-operativo y social. Por ello dichas autoras afirman que los factores económico-financieros presentes en las decisiones de inversión incluyen aspectos que pudieran afectar la realización de proyectos como: variables y políticas macroeconómicas, rentabilidad propia del proyecto, condiciones y costo de financiamiento, entre otros. Los factores económicos comprenden el estado general de la situación económica de un país, que constituye una de las consideraciones más importantes en la formulación de planes de inversión, pues el nivel de esta variable tiende a crecer rápidamente en tiempos de bonanza económica y a decrecer durante periodos de recesión.

Se observa que a nivel organizacional se habla de los macroambientes de las empresas, donde se encuentran factores que afectan económicamente en el desarrollo de ellas, señala Jaramillo (2017) que generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

De este modo los constantes cambios ocurridos producto de la globalización y la aceleración de las nuevas tecnologías, han impulsado un cambio radical en la administración y cultura de las empresas, así como en los procesos productivos e industriales, lo cual va más allá de la forma de enfrentar el mercado, sino que también incide en la toma de decisión. Los empleados ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora éstos son responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y funcionan como piezas importantes en el modelo de liderazgo de las empresas.

Visto de esta forma, dichas transformaciones también han repercutido en los valores y costumbres de las personas y por ende en las organizaciones. Por tanto, están incluidas en las tareas corporativas de desempeño un liderazgo competitivo, como son: desarrollo de directrices y objetivos corporativos de desempeño, asignación de recursos de la empresa, concepción de la infraestructura general, estructura organizativa y sistemas administrativos.

De allí, la importancia de la estrategia competitiva, ya que según la opinión de varios autores indican que esta estrategia permite desarrollar ventajas sobre los competidores y superarlos, y Porter (2009:2) indica que es la “técnica para el análisis de los sectores industriales y competidores” se trata de lograr ventajas competitivas. Por ende, esto se manifiesta en mejores productos y servicios, satisfacción de necesidades y rentabilidad. El propósito de la competitividad es captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos, para ello es imprescindible la planificación estratégica como práctica gerencial. Según lo anteriormente expuesto, un gerente de este siglo debe conocer su entorno, debe saber dónde se encuentra, cuáles son sus ciclos de estacionalidad y de vida por el bien y servicio con el que opera, ya que esto le hará tomar mejores decisiones.

Ciertamente, la esencia del liderazgo competitivo es llevar a cabo una gestión estratégica imprimiendo la visión de la organización de manera de involucrar, entusiasmar y atraer a todos los miembros de la misma. Se habla, entonces, de ejercer un liderazgo competitivo, el cual supone alinear las prácticas gerenciales usadas a corto plazo con los programas y las necesarias para proyectar a la empresa hacia su mejor desempeño en un futuro, tales como definir la misión del negocio actual versus el potencial, realizar el presupuesto estratégico, y asegurar la incorporación y retención de talentos de la organización.

Por lo antes expuesto, la estrategia competitiva permite alcanzar aspiraciones organizacionales como ser líder en el mercado, aumentar las ventas, ganar cuotas, así como obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Es por ello que las empresas más exitosas de los últimos años, serán aquellas que forme un sistema en el que coordinen factores de producción, financiación y comercialización para obtener sus fines, con el propósito de obtener un cierto beneficio. En tal sentido, las empresas deben formular sus estrategias de manera que le permitan acceso a las diversas fuentes de financiamiento disponibles en el mercado.

Por esto en las organizaciones modernas es factible observar la delegación de autoridad y así como el surgimiento de equipos de trabajo, sin embargo, se precisa el desarrollo de planes y programas de formación para las personas, con lo que la organización se vería fortalecida, pudiendo así responder a los desafíos del complejo mundo donde se desenvuelven.

Vale la pena señalar que en los últimos años han surgido diferentes técnicas, métodos y criterios, los cuales se fundamentan en el mejoramiento continuo de los procesos y en la calidad total. Con el objeto de permitirle a las organizaciones lograr las metas propuestas, alcanzar mejoras significativas a corto plazo, mejorar la comunicación, promover el trabajo en equipo y lograr mejora continua en los procesos, que le permita obtener utilidades en forma sostenida y satisfacer a su vez las necesidades de los clientes.

Por lo anteriormente mencionado, Venezuela no está exenta de esta realidad los continuos cambios producto de factores externos, están golpeando a las empresas. Por lo que se necesitan estrategias con capacidad de liderazgo efectivo, que promuevan acciones de reconocimiento a sus empleados, como elemento promotor del desarrollo del talento humano. Es necesario líderes con competencias, con estrategias globales, lo que permite a las organizaciones contar con un enfoque más integrado y coordinado.

Es por ello que, se plantea el empowerment como una herramienta gerencial, ya que provee de elementos que permiten fortalecer los procesos y su mejoramiento continuo, el cual sirve de apoyo a la estrategia competitiva. Se define el Empowerment o Empoderamiento, según Blanchard, Carlos y Randolph, (2000:19) “Es una manera de involucrar a los miembros de los equipos como si fueran socios para determinar el éxito o fracaso de una empresa...”

En tal sentido, los beneficios de esta filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. Con esta nueva herramienta se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo; reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo.

A tal efecto, los beneficios del empowerment según Blanchard, Carlos y Randolph (2009) en la organización se traduce en: rentabilidad por áreas o rendimientos designados, control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos, control sobre las condiciones de trabajo, autoridad para actuar en nombre de la empresa, nuevo esquema de evolución por logros, el aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización, el aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, el aumento de la creatividad y la disminución de la resistencia al cambio, se comparte por parte de los miembros de la organización el liderazgo, el aumento en la confianza en las comunicaciones y las relación, el aumento del entusiasmo y una actitud positiva, existe una mayor rapidez en los proceso con lo cual la toma de decisiones es más eficiente.

Por consiguiente, las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos para el consumo humano, del tipo snack se encargan de procesar productos en dos rubros extruidos y freídos. Los extruidos son elaborados a base de harina de arroz y grits, así como esencias aromáticas con sabor a queso y otras. Los freídos son pellets procesados a altas temperaturas y condimentados y/o aromas, picante y otros ingredientes, así como papas, plátanos y batatas rebanados. Por lo antes mencionado, este tipo de industrias están dedicadas a la elaboración y distribución de pasapalos, orientadas específicamente al sector mayorista y distribuidor de confites a nivel nacional. Otras

de las áreas hacia donde la empresa enfoca la distribución de sus productos es al canal de autoservicio o canal moderno, que es cadenas, hipermercados, salas de cines y farmacias, entre otras.

Sin duda, la principal problemática de este tipo de empresas hoy día es mantener el posicionamiento en el mercado marca-imagen, así como la aprobación de permisos de importación y de recursos por parte del estado para la adquisición de divisas para la compra de repuestos y algunas materias primas, así como para la adquisición de semillas, las modificaciones en materia impositiva, las constantes fiscalizaciones. Dichas empresas cada vez más se ven afectadas por los constantes aumentos en los precios de las materias primas básicas, así como la escasez de las mismas (aceite de palma, maíz, grits, azúcar refinada, sal extra fina, glutamato, material de empaque, entre otros).

Esto aunado a la situación que actualmente está viviendo el país de escasez, contracción de la demanda de este tipo de producto, los aumentos de salarios mínimos, así como cambios gubernamentales en las políticas económicas y de donde ningún sector escapa. Por lo antes mencionado, una empresa necesita producir, para generar ingresos, por ende, poder atender sus compromisos tanto con sus clientes, como proveedores, así como con su capital humano y esto dificulta su rentabilidad en el tiempo. Lo que afecta la liquidez de la misma, su capital de trabajo, flujo de caja, etc. Adicionalmente la problemática se agrava más por el incumplimiento del servicio post venta (marketing), incumplimiento de acuerdos comerciales con clientes y redes de distribución, incumplimiento de compromisos adquiridos con proveedores y terceros.

En tal sentido, la problemática planteada se acrecienta por el surgimiento de pequeñas empresas que se están dedicando a la fabricación y distribución de productos de este tipo, las cuales están siendo algunas apoyadas por el gobierno y han podido producir y calar en el mercado de pasapalos por la ausencia de los principales

competidores del ramo. Lo que ha hecho que el gusto y preferencia del consumidor en este tipo de alimentos, se vea tocada, ya que, al no existir la principal marca, se ven obligados a adquirir lo que esta ofertado en el mercado. Sobre todo, el target infantil, para ellos no hay crisis, escasez.

A tales efectos, si bien el gusto y preferencia de los consumidores no cambia, la demanda permanece y la carencia está allí. Por lo que, a la hora de requerir algún producto del ramo, el consumidor adquiere lo que el mercado oferta, aunque no sea lo que prefiere. Ciertamente los alimentos tipo snack, no son alimentos de primera necesidad, pero por cultura son importantes y permanecen presentes, ya que las reuniones, festividades, compartir, cumpleaños siguen sucediendo, por lo que se hace necesaria la adquisición de este tipo de producto.

En este sentido, la estrategia competitiva financiera apoyada con los fundamentos del empowerment sirven como herramienta para que las empresas del sector alimenticio tipo snack tengan la posibilidad de captar más mercado, ser más competitivas, ofrecer confianza y seguridad a los miembros de la organización, para mejorar los procesos internos, reducir la resistencia al cambio y aumentar su rentabilidad. En consecuencia, esta investigación se enfoca en el estudio de las empresas del sector alimenticio, tipo snack basado en el diseño de estrategias competitivas financieras apoyada en el empowerment.

### **Formulación del Problema**

- ✓ ¿Cuál es la situación financiera de las empresas del sector alimenticio, tipo snack?
  
- ✓ ¿Qué estrategias competitivas financieras beneficiarían las empresas del sector alimenticio, tipo snack?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack, Caso: Alimentos Munchy, C.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación financiera de las empresas del sector alimenticio, tipo snack.
2. Determinar las estrategias de empowerment aplicadas en las empresas del sector alimenticio, tipo snack.
3. Identificar las estrategias de empowerment aplicadas en las empresas del sector alimenticio, tipo snack.

### **Justificación de la Investigación**

La importancia de esta investigación es basarse en la estrategia competitiva como una estrategia gerencial, que busca lograr el mejoramiento continuo de los procesos, posicionamiento en el mercado, dinamismo, entre otros. La idea en que se basa esta estrategia es en la sensibilización del mercado para generar ventajas competitivas, estimular el intercambio de información y conocimiento, fortalecer las economías de las empresas apoyado en el empowerment, ya que se evidencia que quienes están relacionados con una tarea son los más indicados para generar una solución y tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para



ellas. Dichas tareas pueden estar afectando el desarrollo general de las empresas del sector alimenticio, tipo snack.

Por tal razón, el estudio busca derrumbar las barreras de la comunicación, crear autonomía por áreas partiendo del propósito, valores, imagen, metas, papeles, estructura organizacional y sistemas, creación de grupos autodirigidos, posicionamiento del mercado. En líneas generales la implantación de estrategias competitivas financieras apoyada en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack proporcionará los siguientes beneficios: disposición de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia, estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas a clientes cada más exigentes y discriminadores para poder sobrevivir y seguir en curso, esto se traduce en orientación hacia el cliente, eficiencia en costos, amplitud de mercado, ser más competitivos, ser rápidas y flexibles y por ende el mejoramiento continuo.

En tal sentido, dicha investigación se realiza ya que las empresas tipo snack presenta como problemática hoy día: mantener el posicionamiento en el mercado marca-imagen, así como la aprobación de permisos de importación y de recursos por parte del estado para la adquisición de divisas para la compra de repuestos y materias primas, así como las modificaciones en materia impositiva, las constantes fiscalizaciones. Por ello dichas empresas cada vez más se ven afectadas por los constantes aumentos en los precios de las materias primas básicas, así como la escasez de las mismas.

Esto aunado a la situación que actualmente está viviendo el país de escasez, contracción de la demanda de este tipo de producto, los constantes aumentos de salarios mínimos, así como cambios gubernamentales en las políticas económicas y de donde ningún sector escapa. Por lo antes mencionado, se ve afectada la liquidez de la misma, su capital de trabajo, rentabilidad, etc. Adicionalmente la problemática se agrava más

por el incumplimiento del servicio post venta (marketing), incumplimiento de acuerdos comerciales con clientes, proveedores y terceros. En tal sentido, la problemática planteada se acrecienta por el surgimiento de pequeñas de este rubro las cuales han podido producir y calar en el mercado de pasapalos por la ausencia de los principales competidores del ramo.

Tomando en cuenta que las empresas del sector alimenticio, tipo snack cuentan con los recursos y tienen las condiciones para implantar los resultados de la evaluación, se deduce la importancia de realizar el presente estudio, a fin de proporcionar ideas o recomendaciones que orienten a la gerencia de dichas empresas en la solución de sus problemas y para lograr la mejora de sus procesos, lo cual se verá reflejado en el incremento de su productividad.

Por lo que la elaboración de dicha investigación se sustenta con la información suministrada por los trabajadores y personal de confianza de la empresa tomada como objeto de estudio, con la propia experiencia y aportes de la investigadora los cuales fueron validados por un grupo nutrido de expertos y cuentan con la confiabilidad respectiva, lo que garantiza que pueden ser utilizados en otras investigaciones y estudios.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Es la parte de la investigación de gran importancia, ya que permite ubicar dentro de un contexto de ideas, el estudio que se aspira realizar, en el se destaca la relación que existe entre la teoría, la práctica y el entorno. Al respecto, Palella y Martins (2010), reseña:

El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. Se le suele nominar de diversas maneras: marco referencial, marco teórico-conceptual, marco funcional de la investigación, marco de sustentción, marco estructural-conceptual, formulación teórica o marco conceptual. (p.62).

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

La realización de este trabajo de investigación, se realizará mediante una revisión bibliográfica y virtual, con el objeto de recopilar información acerca de estudios relacionados con el tema objeto de estudio. A continuación se hacen las respectivas referencias a algunos estudios o trabajos, los cuales constituyen un apoyo significativo al estudio que se pretende desarrollar.

## **Antecedentes Nacionales**

Camacho, A. (2015) en su trabajo de grado “**Estrategias financieras a la Industria del Sector Ronero de Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas, Caso: C.A. Ron Santa Teresa**”. De la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister Scientiarum, en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Propuso como optimizar el posicionamiento ronero interno y foráneo a la gestión estratégica de la estructura organizacional de la C.A. Ron Santa Teresa.

La investigación estuvo enmarcada bajo el paradigma positivista, tipo de investigación descriptiva con estrategias referenciales en fuentes secundarias y de campo no experimental, la técnica de observación empleada fue no participante. El objetivo del estudio fue analizar los factores de gerencia económica financiera al posicionamiento interno y foraneo de la iniciativa privada ronera.

Los resultados obtenidos de dicha investigación son los enunciados de estrategias financieras para que desde la gestión de producción y marketing ronero, se genere la sustentabilidad de la industria tanto nacional como foraneamente. Este trabajo guarda relacion con el presente estudio ya que permite afianzar el marco teórico referencial fortaleciendo la teoria y planificación financiera.

Márquez, A. (2014) en su trabajo de investigación “**El empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño en las escuelas estadales**”. De la Universidad del Zulia, para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas.

Este estudio bajo el paradigma cuantitativo o positivista, de tipo descriptivo, de campo con un diseño no experimental, transaccional. Con el cual se concluyó que en las escuelas objeto de estudio se evidenciaron dificultades para transformar la

estructura, el comportamiento y la mente de la organización, afectando la comunicación, la dirección, colaboración, delegación y trabajo en equipo para alcanzar un alto desempeño. Dicha investigación contribuye a construir el marco teórico del presente estudio afianzando el empoderamiento y sus indicadores de medición.

Mansilla, G. (2012) en su investigación titulada **“Propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en la Pymes de la Industria del Software en Valencia, Estado Carabobo, Caso: UNOVE, C.A.”**. De la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Diseño como promover la competitividad de la empresa UNOVE, C.A. a través del uso de la planificación estratégica.

Esta investigación se enmarca dentro del proyecto factible, bajo el paradigma cuantitativo, tipo descriptiva, como población y muestra se tomo a la empresa UNOVE, C.A. El objetivo planteado en esta investigación es la generación de principios gerenciales dentro de UNOVE, C.A. bajo un enfoque contextualizado, apoyado por la opinión de expertos en el área y la del investigador.

Dentro de los resultados de la investigación se pudo conocer que la empresa hace esfuerzos no tan notables para hacer frente a las nuevas tendencias que rigen el mercado, la necesidad de aumento en materia de servicio de tecnología de información. Esto contribuye al presente estudio en fortalecer la propuesta.

### **Antecedentes Internacionales**

Ceja, D. (2013) en su trabajo de grado titulado **“Estrategias financieras para una empresa de construcción”**. Del Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, México, para optar al título de

Maestría en Ciencias de Administración de Negocios. Propuso a la Constructora Márquez las estrategias financieras para incrementar las utilidades de manera optima.

Dicho trabajo esta enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, paradigma positivista, tipo de investigación de campo, con nivel descriptivo y explicativo, la población y muestra es la Constructora Márquez. Se planteó como objetivo estudiar las causas de porque la constructutora contaba con ganancias nulas, por lo que se estudió la situación actual para ese momento. Obteniendo como resultados lo grave que es confundir las finanzas de la constructora con la de los socios, hacer compras de activo fijo que no benefician a la constructora y el financiamiento a corto plazo.

Por lo que se concluyó con la propuesta de estrategias financieras que contribuiran a la mejora de la situación actual y a las toma de decisiones. Esta investigación contribuyo con la elaboración de instrumenos de recolección de información así como análisis de los mismos.

Ochoa, M. (2011) En su trabajo de grado **“Impacto del Proceso de Implementación del Empowerment para la toma de decisiones, caso de estudio: Grupo Decoarte”**. De la Universidad Dr. José Matías Delgado, de San Salvador para optar al título de Maestra en Psicología Organizacional. Tuvo como propósito implementar una herramienta organizacional basada en empowerment en el grupo Decoarte, con el objeto de formar colaboradores comprometidos y motivados para construir una cultura que propicie la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Dicho trabajo concluyó con lo importante de aplicar un método de medición así como otras evaluaciones de gestión en el grupo, que permitan anlizar el impacto que el capital humano ejerce sobre la eficiencia y rentabilidad. Así como el desarrollo de capacitación teórica para asegurar la comprensión y lineamientos. La relación de este

trabajo con la investigación es que contribuye a la elaboración del marco teórico, señalando la importancia, características y beneficios del empowerment.

### **Antecedentes de Alimentos Munchy**

Empresa dedicada a la fabricación y distribución de pasapalos salados, surge por un sueño de cuatro compañeros de trabajo por más de 10 años trabajaron para la industria de pasapalos salado, deciden unir esfuerzos y capital para fundar la mejor alternativa de pasapalos snack con sello venezolano “ Alimentos Munchy, C.A.”

Es así como el 10 de octubre del 2006 nace dicha empresa, orientada a deleitar el paladar venezolano ofreciéndole a sus clientes y consumidores una nueva alternativa con productos innovadores, de buena calidad y a bajo precio. La planta inició operaciones en la Zona Industrial de San Vicente II, Maracay en un galpon alquilado, cumpliendo con los estándares sanitarios y de calidad. Para el año 2014 inaugura su propia planta en la Av. Intercomunal Turmero-Maracay donde desde allí elabora y distribuye sus pasapalos. Adicionalmente cuenta con una oficina de el Hatillo, Caracas desde donde la Gerencia de Ventas y Marca laboran. Así mismo cuenta con representantes de venta a nivel nacional. Cuenta con 21 líneas de productos en su portafolio, los cuales salen en presentación pequeña y familiar. Hoy bajo el liderazgo de 100% talento venezolano, apoyados en un gran capital humano, se ha convertido en una empresa donde los valores de sus cuatros fundadores ha repercutido en la gente, logrando crecer en este mercado.

Alimentos Munchy este 2016 cumplió 10 años en el mercado venezolano y sigue creyendo en este país, incentivando y motivando a su gente a permanecer y creer en la empresa y Venezuela. La estructura organizacional esta definida:

## Organigrama de Alimentos Munchy

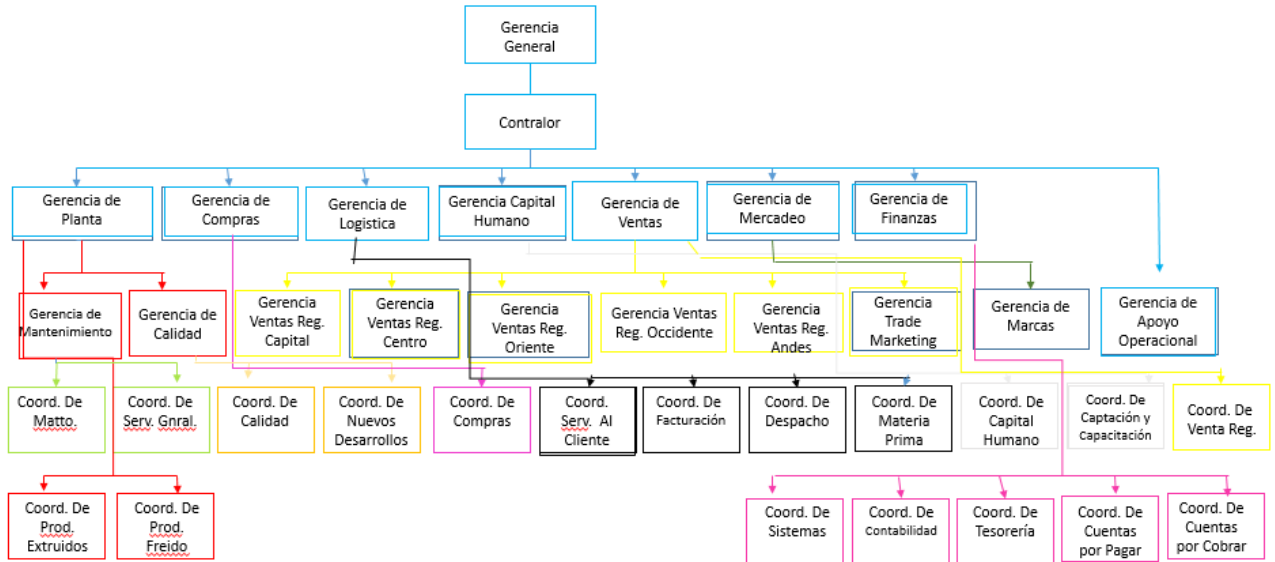


Gráfico1. Organigrama



## La visión, misión y valores de Alimento Munchy

### Nuestra Visión

Ser la empresa de mayor crecimiento en el mercado nacional de pasapalos.

### Nuestra Misión

Deleitar a nuestros clientes y consumidores ofreciéndoles un excelente servicio con productos innovadores de calidad a bajo precio, siempre contando con gente comprometida en un ambiente sano y divertido.

### Nuestros Valores

Munchy se rige bajo los valores más importantes que debe tener una empresa a la hora de pensar en sus clientes y consumidores.

#### Honestidad

- Actuamos con transparencia y confianza.
- Asumimos una actitud ética y responsable hacia dentro y fuera de la empresa.

#### Sentido de pertenencia

- Cuidamos los recursos de nuestra empresa.
- Estamos orgullosos de nuestro lugar de trabajo.
- Damos el 100% de nuestro esfuerzo.

#### Respeto y Humildad

- Aprendemos de nuestros errores.
- Tratamos a los demás como nosotros queremos ser tratados.

#### Innovación

- Marcamos la pauta para que los demás nos sigan.
- Tenemos libertad para expresar nuestras ideas.

#### Conciencia Social

- Nos interesamos por el bienestar de los nuestros y de las comunidades que nos rodean.

#### Diversión

- Disfrutamos lo que hacemos en nuestro trabajo con buen humor.
- Trasmittimos la alegría a nuestros compañeros de trabajo.

#### Pasión por servir

- Le ofrecemos un excelente servicio a nuestros clientes y consumidores.

**Gráfico 2.** Visión, Misión y Valores. (datos del portal [www.alimentosmunchy.com](http://www.alimentosmunchy.com)) adaptado por Contreras López (2017).

## **Bases Teóricas**

Se hace referencia al contexto teórico que guarda relación con las temáticas en estudio, y permite documentar la investigación. De acuerdo con Palella y Martins (2010:63), definen las bases teóricas como, “los fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”. De allí que a continuación se haga referencia algunos aspectos relacionados estrategias competitivas, estrategia financiera y el empowerment.

## **Estrategia**

Villabal (2006:55) “la estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que está haciendo es preparar el componente formal de la estructura”. Las estrategias se definen como la anticipación a las oportunidades y amenazas, con el fin de fortalecernos y adaptarnos a los cambios y conseguir una posición competitiva, sostenida en el tiempo.

## **Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva desarrollada por Porter (2009:2) indica que es la “técnica para el análisis de los sectores industriales y competidores”, es la acción ofensiva o defensiva que realiza una organización con el objetivo de crear una posición defendible dentro de una industria, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas: amenazas de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenazas de ingreso de productos sustitutos, para así obtener un mejor rendimiento sobre la inversión para la compañía.

Las Cinco Fuerzas: este modelo fue descrito por Porter en los años 80 y según Neil (2014) su finalidad era determinar la potencialidad de utilidad de la industria. Porter establecía que las razones que eventualmente facilitan un comportamiento anticompetitivo, en otros casos esas mismas razones contribuían a generar valor.

#### *I. Fuerza Uno: Amenaza de Entrada*

Hay varios elementos que pueden inferir en la amenaza de entrada, como:

- Economías de Escalas: son las reducciones en costo unitario a medida que el volumen absoluto de producción aumenta en un período determinado. Existen dos elementos: la gradiente de costo y la escala de mínima eficiencia.
- Economía de Alcance: conocidas como sinergia, son aquellas que pueden influir en la amenaza de entrada. Existen dos fuentes principales: una mayor producción que puede dar lugar a una explotación más completa de los recursos indivisibles y la otra fuente una mayor producción también puede generar oportunidades para incrementar la especialización y división del trabajo.
- La Curva de Experiencia: se diferencia porque el costo por unidad cae en relación con la producción acumulada de un bien y servicio, y no en relación con el nivel de producción en un período determinado.
- Diferenciación: una marca que logre diferenciar con existos sus productos y servicios de otros competidores, constituirá una verdadera barreda de entrada.
- Requisito de Capital de costo y riesgo para la entrada: la inversión que conlleva por adelantado la inclusión en la industria, como planta y equipo en activos tangibles y cuando se trata de intangibles la publicidad.
- Costo de Cambio: la marca puede ser capaz de crear costo de cambio real o percibido de parte de los compradores en lo que respecta a la transferencia de sus clientes a otras marcas.

- Acceso a las provisiones y punto de venta
- Otras Ventajas de Costos: esto es en relación con los posibles competidores.
- Política Gubernamental: en el caso de otorgamiento de licencias a los operadores o en el caso de industrias reguladas.
- Barreras de Salidas: cuando la industria requiere requiere de una inversión considerable que resulta con poco o ningún valor para la industria.
- Represalia Esperada: cuando se piensa invadir territorios la decisión puede verse influenciada para el hecho de pensar o no que es lo más probable que las marcas establecidas hagan ante la incursión.

## *II. Fuerza Dos: Rivalidad*

Puede manifestarse en varias dimensiones:

- ✓ Sus objetivos
- ✓ Sus canales
- ✓ Sus fuerzas

La probabilidad que la rivalidad exista en una industria y que sea fuerte depende de:

- Costos Fijos Relativamente Altos
- Bajo Crecimiento: el bajo crecimiento hace posible que otras industrias sean capaz de alcanzar su crecimiento.
- Altas Barreras de Salidas: acorralar a su rival
- Diferenciación y Costo de Cambio Débiles: cuando se le deja poca oportunidad al cliente para que cambie de marca.
- Ausencia de una Marca Dominante: una marca naciente debe adaptarse a las reglas de juego y parámetros de la marca competitiva.

### *III. Fuerza Tres: Poder de Negociación de los Compradores*

Cobra relevancia la capacidad de negociación que tengan los vendedores para influir en los compradores.

- Un Comprador Principal o Unos Pocos: la industria fabrica para un proveedor en particular.
- El Comprador Obtiene Bajas Utilidades: hay que dar muestras reales o imaginarias al grupo de vendedores.
- El Producto Representa una Gran Parte de las Compras Totales del Comprador: cuanto más grande sea la compra, más sensible al precio será el comprador.
- Productos Estandarizados y Sin Diferenciación con Bajos Costos de Cambio para los Compradores
- Los Compradores pueden Amenazar la Integración Regresiva: los proveedores pueden encontrar que los compradores se encuentran en una posición fuerte si estos son capaces de hacerse cargo de la producción del producto.

### *IV. Fuerza Cuatro: Poder de Negociación de los Proveedores*

- El Grupo Proveedor solo tiene una o pocas marcas: controla precios y la condiciones de la marca.
- No Existen Sustitutos Similares para la Producción del Proveedor: tienen competencia limitada.
- El Producto es un Insumo importante en el Negocio del Comprador
- La Industria Compradora no es un Cliente Importante
- Los Productos del Proveedor se Diferencian o Existen Costos de Cambio para los Compradores: el poder del proveedor aumenta en la medida que puede captar clientes.
- El Proveedor puede Amenazar la Integración Vertical Progresiva

*V. Fuerza Cinco: Presión de Productos Sustitutos*

Depende de que el sustituto sea capaz de cumplir funciones similares a las de las marcas/productos existente y de que sus características de precio/desempeño sean comparables.

Este modelo de las Cinco Fuerzas según Neil (2014) al ser aplicado se debe tener en cuenta:

1. Es la punta del iceberg y la investigación empírica que lo respalda se encuentra debajo de la superficie, dado que las empresas se encuentran en constante evolución y emergen continuamente. El modelo no es estático, esta sujeto a modificaciones y actualizaciones.
2. El modelo imparte lecciones de una gran variedad de estudios, no lleva necesariamente a conclusiones clara y no ambiguas.
3. Aún cuando sea posible identificar la naturaleza de la industria en términos de las cinco fuerzas, puede existir una variedad de estrategias competitivas para la marca que desea operar.

De acuerdo a las siguientes condiciones, el mismo Neil (2014) indica que una industria caracterizada por retornos bajos o negativos, se hace poco atractiva por:

- a. Inminente entrada de nuevas marcas en el mercado
- b. Intensa competencia de parte de los rivales de la industria
- c. La marca se enfrenta a un poderoso conjunto de compradores
- d. La marca se enfrenta a un poderoso conjunto de proveedores
- e. Una amenaza externa está a punto de causar la declinación de la industria a Largo Plazo

Así mismo señala que una industria con un entorno atractivo sería aquella donde prevalencen las siguientes condiciones:

- a. Poco peligro de entrada

- b. La competencia de los rivales es debiles
- c. Los compradores de la marca estan dispersos o mal organizados
- d. Los proveedores de la marca estan dispersos o mal organizados
- e. No hay una amenaza sería contra la industria.

Dentro de las estrategias competitivas definidas por Porter (2008) se distinguen las siguientes:

- ✓ Estrategia de liderazgo en costes: consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio, etc.
- ✓ Estrategia de diferenciación: cosnsite en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.
- ✓ Estrategia de enfoque o alta segmentación: Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitando el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

### **Estrategia Financiera**

Es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y que contirbuyan al logro de los obejtivos planteados. Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel,

de suma importancia para la vida de una empresa y determinantes para la consecución de los recursos y objetivos.

Thompson & Strickland (2004:10) la definen como “la mejor manera de conseguir la inversión (recursos económicos) necesaria para generar el negocio o expandir ya sea con recursos de potenciales accionistas o recursos de entidades, incluyendo la forma de pago que mejor satisfaga al negocio”.

### **Principales Estrategias Financieras**

Según Van Horne (2002) hay aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en corto plazo y largo plazo.

#### **A Corto Plazo**

1. Sobre el capital de trabajo: el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de éstos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento.
2. Sobre el financiamiento corriente: el financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extrabancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas



provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no.

3. Sobre la gestión del efectivo: Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, por su importancia en el desempeño, generalmente se establecen las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:
  - a. Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
  - b. Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras.
  - c. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

#### A Largo Plazo

1. Sobre la inversión: como ya se ha planteado, existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de

la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción distribución correspondiente).

2. Sobre la estructura financiera: la definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que ésta sea capaz de lograr. En tal sentido, vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, o sea, no a priori o elaboradas, sino resultantes.
3. Sobre la retención y/o reparto de utilidades: En la práctica, las empresas definen su estrategia de retención – reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

## Planificación Económica Financiera

Según Bordes, (2008:3) consiste en “la elaboración de estados financieros provisionales y determinar la necesidad de fondo de los mismos durante un periodo de tiempo corto, partiendo de los diferentes presupuestos por areas de la empresa”.

Por ello es de vital importancia dentro del plan estratégico de la empresa, planificar cuales seran las necesidades financieras de la misma durante el próximo periodo. Por tal razon propone un instrumento de planificación económica financiera que se detalla a continuación.

### Instrumentación de la Planificación Económica Financiera a Corto Plazo

1.- *Cuenta de explosión provisional o previsual:* se iniciará confeccionando una parte de la cuenta de resultados provisional, se presupuestarán todas las partidas necesarias para la obtención del resultado neto. Para ello se clasifican los gastos por naturaleza, una vez cubierto este paso se procede a clasificar por funciones (costo de venta, comercialización, administración, etc)

**Cuadro N° 1.** Cuenta de Resultados Provisional por Naturaleza

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Ventas													
Variac. exist. p.t. y p.e.													
Otros ingres. explotac.													
Aprovisionamientos													
Gastos de personal													
Otros gastos explotac.													
Resultado bruto expl.													
Amortizaciones													
Imputación subv. capital													
Variac. deterioro tráfico													
Variac. provisiones pasivo													
Deter. y result.enaj.inmov.													
Resultado neto explotac.													

Fuente: Bordes (2008)

## Cuadro N° 2. Cuenta de Resultados Provisional por Funciones Resumidas

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Ventas													
Coste de las ventas													
Margen bruto													
Costes comerciales y de distribución													
Margen comercial													
Costes de admón. y estruct													
Resultado neto explot.													

Fuente: Bordes (2008)

2.- *Resultado Neto Provisional*: con la finalidad de poder trabajar con la primera estimación de cuenta de resultados provisionales, se efectúa la estimación provisional de ingresos y gastos que no son de explotación.

## Cuadro N° 3. Cuenta de Resultado Provisional

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Resultado neto explotación													
Ingresos financieros													
Gastos financieros													
Deter. y result. inv.financ.													
Resultado antes impuestos													
Impuesto sobre beneficios													
Result operac. continuadas													
Result .operac. interrump.													
Resultado neto ejercicio													

Fuente: Bordes (2008)

3.- *Presupuesto de Tesorería y Balance de Situación Provisional*: una vez efectuada la cuenta de resultados provisional se calcula el presupuesto de tesorería y el balance de situación provisional. El presupuesto de tesorería mostrará aquellos excesos o déficit de fondos inherentes al plan de negocios y aportará información sobre los motivos que la producen. Se desarrollarán todos los cobros y pagos asociados a la provisión, clasificados en corrientes y no corrientes.

El balance de situación provisional mostrará el déficit de financiación (patrimonio neto y pasivo) para el nivel de activo previsto al final de cada periodo o, el exceso de tesorería asociado a la factura situación patrimonial de la empresa.

Para facilitar la confección de estados financieros provisionales se requieren realizar los siguientes cuadros, a partir de los cuales se determinarán los cobros y pagos en cada periodo.

#### Cuadro N° 4. Cuenta Provisional de Clientes del Ejercicio

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	50	125	125	125	125	1250
Iva repercutido ventas	8	8	8	8	8	8	8	4	10	10	10	10	100
Facturación del periodo	108	108	108	108	108	108	108	54	135	135	135	135	1350
+ Saldo inicial clientes	220	213	216	216	216	216	216	216	162	189	270	270	220
+ Facturación del periodo	108	108	108	108	108	108	108	54	135	135	135	135	1350
- Cobros periodo	115	105	108	108	108	108	108	108	108	54	135	135	1300
= Saldo final clientes	213	16	216	216	216	216	216	162	189	270	270	270	270

Fuente: Bordes (2008)

#### Cuadro N° 5. Cuenta Provisional de Proveedores del Ejercicio

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Compras													
Iva soportado compras													
Facturado en el periodo													
+ Saldo inicial proveedores													
+ Facturado en el periodo													
- Pagos periodo													
= Saldo final proveedores													

Fuente: Bordes (2008)

### Cuadro N° 6. Cuenta Provisional de Acreedores por Transporte de Ventas

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Gasto transportes ventas	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Iva soportado	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	67,2
Facturado en el periodo	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	487,2
+ Saldo inicial acreedores	35	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	35
+ Facturado en el periodo	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	487,2
- Pagos periodo	35	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	481,6
= Saldo final acreedores	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6	40,6

Fuente: Bordes (2008)

### Cuadro N° 7. Cuenta Provisional de Acreedores por Impuesto

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Gasto tributos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
+ Saldo inicial acreedores	0	2	4	6	8	-14	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0
+ Gasto tributos periodo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
- Pagos periodo	0	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	24
= Saldo final acreedores	2	4	6	8	-14	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	0

Fuente: Bordes (2008)

### Cuadro N° 8. Cuenta Provisional de Acreedores por Servicios Profesionales Independientes

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Gasto serv. prof. indep.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
+ Iva soportado	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	57,6
- Retención IRPF	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	54
Facturado en el periodo	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	363,6
Saldo inicial acreedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Facturado en el periodo	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	363,6
- Pagos periodo	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	30,3	363,6
Saldo final acreedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Bordes (2008)

**Cuadro N° 9. Cuenta Provisional de Sueldos y Salarios, Remuneraciones pendientes de pago**

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Sueldos y salarios	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	21000
+ Nómina bruta	1500	1500	1500	1500	1500	3000	1500	1500	1500	1500	1500	3000	21000
- Retención IRPF	300	300	300	300	300	600	300	300	300	300	300	600	4200
- Descuento Seg.Social	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320
= Nómina neta	1090	1090	1090	1090	1090	2290	1090	1090	1090	1090	1090	2290	15480
Sdo.Inic. Rem. .Ptes.Pago	750	1000	1250	1500	1750	2000	750	1000	1250	1500	1750	2000	750
+ Nómina neta	1090	1090	1090	1090	1090	2290	1090	1090	1090	1090	1090	2290	15480
- Pago nómina	1090	1090	1090	1090	1090	2290	1090	1090	1090	1090	1090	2290	15480
+ Sueldos y salarios	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	1750	21000
- Nómina bruta	1500	1500	1500	1500	1500	3000	1500	1500	1500	1500	1500	3000	21000
Sdo.Final. Rem. .Ptes.Pago	1000	1250	1500	1750	2000	750	1000	1250	1500	1750	2000	750	750

Fuente: Bordes (2008)

**Cuadro N° 10. Cuenta Provisional de Seguridad Social**

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Saldo inic. Org. Seg.Soc.	650	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	650
+ Segurid. Soc. Empresa	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	6540
+ Segurid. Soc. Trabajad.	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1330
- Pagos periodo	650	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	7865
Saldo Final Org. Seg.Soc	655	655	655	655	55	655	655	655	655	655	655	655	655

Fuente: Bordes (2008)

**Cuadro N° 11. Cuenta Provisional de Distribución de Resultados del Ejercicio**

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Sdo. Ini. Res. ejerc. anter.	100	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	100
- A Dividendos						40							40
- A Reservas						60							60
- A Res. negat. ejerc. anter.													
Sdo.Final Res. ejerc. anter.	100	100	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Bordes (2008)

### Cuadro N° 12. Cuenta Provisional de Pago de Dividendos durante el ejercicio

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Sdo.inicial acreed. divid.	0	0	0	0	0	0	40	40	40	0	0	0	0
+ Distrib.resultados ej. anter.						40							40
- Pago dividendo bruto									40				40
Retención a cuenta									-6				-6
Pago dividendo neto									34				34
= Saldo final acreed.divid.	0	0	0	0	0	40	40	40	0	0	0	0	0

Fuente: Bordes (2008)

### Cuadro N° 13. Cuenta Provisional de Impuesto en el Ejercicio

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Saldo inic. Hª Pública IVA	15	2	4	6	2	4	6	-2	-4	-6	-5	-4	1000
+ IVA repercutido periodo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
- IVA soportado periodo	8	8	8	8	8	8	12	12	12	9	9	9	111
= Saldo IVA periodo	2	2	2	2	2	2	-2	-2	-2	1	1	1	9
- Pago liquidación	15			6			6						27
+ Cobro liquidación													
Saldo fin.. Hª Pública IVA	2	4	6	2	4	6	-2	-4	-6	-5	-4	-3	-3

Fuente: Bordes (2008)

### Cuadro N° 14. Cuenta Provisional de Préstamos, Créditos

	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12	Total
Saldo inicial préstamos l.p.	500	500	500	500	500	500	500	500	0	0	0	0	500
+ Nuevos préstamos													
- Devoluciones anticipadas													
- Traspasos a c.p.								500					500
= Saldo final préstam. l.p.	500	500	500	500	500	500	500	0	0	0	0	0	0
Saldo inicial préstamos c.p.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
+ Nuevos préstamos													
+ Traspasos de l.p.								500					500
- Devoluciones								500					500
Saldo final préstamos a c.p.	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Sdo.Incial acreed. intereses	5	10	0	5	10	0	5	10	0	2,5	5	0	5
+ Intereses devengados	5	5	5	5	5	5	5	5	2,5	2,5	2,5	2,5	50
- Intereses pagados		15			15			15			7,5		52,5
Sdo.Final acreed. intereses	10	0	5	10	0	5	10	0	2,5	5	0	2,5	2,5

Fuente: Bordes (2008)





Gastos financieros													
Devolución préstamos y asimilad.													
Devolución capital													
Dividendos													
Provisiones de pasivo													
Diferencia pto. no corriente	0	0	0	0	100	0	0	0	-125	0	0	0	-25
Dif. acumulada pto. no corriente	0	0	0	0	100	100	100	100	-25	-25	-25	-25	-25
Diferencia pto. Total	6	6	6	6	106	6	6	6	-129	11	11	11	52
Dif. acumulada pto. Total	6	12	18	24	130	136	142	148	19	30	41	52	52
Saldo inicial tesorería	8	14	20	26	32	138	144	150	156	27	38	49	8
Difer. pto. total (neces. financ.)	6	6	6	6	106	6	6	6	-129	11	11	11	52
Saldo final tesorería	14	20	26	32	138	144	150	156	27	38	49	60	60

Fuente: Bordes (2008)

5.- *Balance de Situación Provisional*: a partir de los cuadros de apoyos visto anteriormente se efectuará el balance de situación provisional. El mismo tendrá el carácter provisional puesto que no se ha realizado la cobertura de la necesidad financiera asociada a las provisiones, además de serlo el estado de resultados. Al realizar el balance, en esta primera fase, el saldo de tesorería mostrará aquel déficit o superávit que ya se ha determinado previamente al confeccionar el presupuesto de tesorería y que habrá de ser sustituido, al efectuar la cobertura de la necesidad financiera, por nuevos activos y pasivos. Si el saldo de tesorería es negativo habrá de ser sustituido por nuevos pasivos (préstamos, créditos, aumentos de capital, etc.) o decremento de otros activos, si es positivo, por nuevos activos (depósitos a plazo, letras del tesoro, etc.) o decremento de pasivos, pero estos extremos se estudiarán con detalle más adelante.

El activo será clasificado en corriente y no corriente. El patrimonio neto más el pasivo incluirá los ajustes por cambios de valor, las subvenciones donaciones y legados, los fondos propios, los pasivos no corrientes y los pasivos corrientes.

## Cuadro N° 16. Balance de Situación Provisional

	Apert.	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12
<b>ACTIVO</b>													
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>													
Inmovilizado intangible													
Inmovilizado material													
Inversiones inmobiliarias													
Inversiones financieras a l.p.													
Activos por impuesto diferido													
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>													
Activos no ctes. manten. venta													
Existencias													
Deudores													
Cientes													
Administraciones públicas													
Otros deudores													
Deterioros													
Inversiones financieras c.p.													
Efectivo y equivalentes													
	Apert.	Per.1	Per.2	Per.3	Per.4	Per.5	Per.6	Per.7	Per.8	Per.9	Per.10	Per.11	Per.12
<b>PATRIM. NETO Y PASIVO</b>													
<b>FONDOS PROPIOS</b>													
Capital													
Reservas													
Acciones propias (-)													
Resultados ejercicios anteriores													
Resultado neto del ejercicio													
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>													
Prestamos, créditos y asimilados													
Pasivos por impuesto diferido													
Provisiones a largo plazo													
<b>PASIVO CORRIENTE</b>													
Provisiones a corto plazo													
Prestamos, créditos y asimilados													
Proveedores													
Acreedores otros gtos. explotación													
Hacienda pública													
Organismos Seguridad Social													
Otros acreedores a c.p.													

Fuente: Bordes (2008)

## Razones Financieras

La razón financiera según Van Horne (2002) se define como “la relación numérica entre dos cuentas, de balance general o del estado de resultados, o la combinación de ambos estados financieros, para dar como resultado el cociente o producto absoluto”, que se interpreta de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ Las razones de liquidez
- ✓ Las razones de eficiencia
- ✓ Las razones de eficacia
- ✓ Las razones de productividad
- ✓ Las razones de endeudamiento

## Clasificación de las Razones Financieras

Para Horngren (2000), las razones financieras se han clasificado de acuerdo a su interpretación y análisis. Pero según Besley (2008), los grupos de razones financieras son los siguientes:

1. Razones de liquidez: evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Por lo tanto implica, la habilidad para convertir activos en efectivo.
  - a. *Razones Corrientes o Circulantes*: mide la disponibilidad actual de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando.  
$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$
  - b. *Prueba Acida*: pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias (inventario).  
$$\text{Prueba Acida} = \text{Activos Corrientes} - \text{Inventario} / \text{Pasivo Corriente}$$

- c. *Capital de Trabajo*: este resultado complementa la razón corriente al expresar en moneda lo que este representa.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

2. Razones de estructura de capital y solvencia: miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

- a. *Nivel de Endeudamiento*: establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \text{Obligaciones Financieras} / \text{Venta Neta} \times 100$$

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \text{Gasto Financiero} / \text{Venta} \times 100$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Intereses Pagados}$$

$$\text{Concentración del endeudamiento a corto plazo} = \text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total} \times 100$$

$$\text{Apalancamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$$

Según Warren (2005) esta razón de endeudamiento indica la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Permite identificar el riesgo asumido por los acreedores, propietarios y la conveniencia o no del nivel de endeudamiento.

3. Razones de Actividad: establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.

- a. *Rotación de Cartera*: establece el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un periodo determinado.

$$\text{Rotación de Cartera} = \text{Venta a crédito} / \text{periodo determinado}$$

- b. *Rotación de Inventarios*: señala el número de veces que las diferentes clases de inventarios rotan durante un periodo de tiempo determinado. En las empresas industriales, los inventarios representan el valor de la materia prima, materiales y costos asociados de manufactura.

Hay tres inventarios básicos:

Materia Prima: materiales comprados por la compañía y consumidos en la producción de bienes destinados a la venta.

Productos en Proceso: constituidos por las materias primas a las cuales se las ha constituido el costo por proceso de producción, como son: materia prima, mano de obra y gastos de fabricación.

Productos Terminados: son los artículos elaborados listos para la venta.

- c. *Rotación de Inventarios Totales*: la sumatoria de los inventarios promedios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Rotación de Inventarios Totales = costo de venta / Inventario Totales promedio.

4. Razones de Rentabilidad: miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

- a. *Indicadores de Rentabilidad*: se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa en controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertirse las ventas en ganancia.

Los indicadores de rendimiento según Horngren (2000) más comunes son:

Margen Bruto de Utilidad = Utilidad Bruta / Venta Neta x 100

Margen Operacional = Utilidad Operacional / Venta Neta x 100

Margen Neto = Utilidad Neta / Venta Neta x 100

- b. *Rendimiento de Patrimonio*: indica la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado.

Rendimiento de Patrimonio = Utilidad Neta / Total Patrimonio x 100

## **Empowerment**

Es una herramienta gerencial desarrollada por Blanchard, Carlos y Randolph (2008) la cual consiste en delegar poder y autoridad a las personas de una organización para que tomen decisiones, transmitiéndoles así, el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. A través de esta acción se busca reemplazar la tradicional jerarquía piramidal existente en gran cantidad de organizaciones por equipos autoridigidos, capaces de tomar decisiones y resolver problemas por sí mismos, ofreciendo lo mejor de sí, sintiéndose parte importante del negocio, lo cual ayuda paralelamente, a incrementar la motivación y el compromiso del personal hacia la empresa.

## **Surgimiento del Empowerment**

La estrategia de empowerment surge como consencuencia de los cambios que se han venido originando en los procesos y formas de entender las organizaciones, donde estas ultimas demandan la presencia no solamente de líderes eficaces y empleados talentosos, sino también de atender a todo un conjunto de factores necesarios para lograr su mantenimiento y existencia en el actual mundo globalizado. Estos factores tal como lo expresan Blanchard, Carlos y Randolph (2008) se basan en:

- 1) Orientación al Cliente: de estos depende la existencia del negocio.
- 2) Eficiencia en Costos: los consumidores buscan obtener productos de buena calidad al menor costo.
- 3) Rapidez y Flexibilidad: el mundo de los negocios cambia con sorprendente rapidez y es indispensable que las empresas se adapten a los nuevos cambios y exigencias para que puedan existir.
- 4) Mejoramiento Continuo: se requiere la incorporación de mejoras permanentes para que las organizaciones se desarrollen y superen a sí mismas.

Por tanto, para lograr que hoy en día una empresa permanezca en el mercado se requiere, entre otros aspectos de la presencia de tales factores, los cuales se pueden alcanzar en gran medida teniendo menos niveles de jerarquía en la organización, es decir, haciendo la estructura de la organización más plana, donde todo el personal asuma responsabilidades y haga uso pleno de sus facultades.

### **Características del Empowerment**

Esta nueva forma de administración al ser aplicado en un plano organizacional fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van a crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa, algunas características según Valdes (2005) son:

- ✓ *Orgullo*: apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente
- ✓ *Unión y Solidaridad*: mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo
- ✓ *Voluntad*: disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.
- ✓ *Atención a los detalles*: crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- ✓ *Credibilidad*: cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (p.3).

Las características del empowerment son de gran relevancia debido a que, representan el orgullo que sienten las personas por realizar las actividades idóneamente y saber que estas son significativas para la organización.



## **Principios del Empowerment**

El empowerment como el resto de todas las demás herramientas y técnicas tiene que estar fundamentado o basado en unos principios. Al respecto Johnson (2005) plantea los siguientes principios:

- ✓ Establecer autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
- ✓ Definir en conjunto modelos de excelencia.
- ✓ Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso.
- ✓ Reconocer a tiempo los logros.
- ✓ Confianza en el equipo.
- ✓ Promover una variada gama de cómo realizar las tareas.
- ✓ Tratar a los participantes con decoro y respeto.
- ✓ Dar la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos y metas
- ✓ Proveer de la información y herramientas necesarias para facilitar y asegurar la toma de decisiones adecuadas y oportunas. (p.4).

Luego de lo planteado por Johnson se considera estos principios como unos lineamientos, basados en el respeto, la confianza y el mejoramiento continuo, además de una reformulación radical de la visión de cómo se están realizando las actividades dentro de la empresa.

**Cuadro N° 17.** Empresa Tradicional vs. Empresa con Empowerment.

<b>Empresa Tradicional</b>	<b>Empresa con Empowerment</b>
El puesto pertenece a la compañía	El puesto pertenece a la persona
Solo se recibe ordenes	La persona tiene la responsabilidad y no el jefe
La gente no siempre conoce si está trabajando bien	La gente sabe cómo está en cada momento
El subordinado debe quedarse callado	Tiene el poder sobre la forma como se hacen las cosas
La persona tiene poco o ningún control sobre su trabajo	Tiene el control sobre su trabajo

Fuente: Johnson (2005)

### **La Estrategia del Empowerment**

No es una filosofía que se incorpora en la organización en forma vertiginosa, ya que, en primer lugar, requiere ser entendida por todos los niveles de la organización no se puede pasar de un sistema controlador a uno de responsabilidad y apoyo de un día para otro, en segundo lugar, se necesita capacitar tanto a jefes como subordinados en la manera de “facultar o delegar el poder”, así como también de “recibir y aceptar el poder”. Se precisa tener objetivos consistentes, entrenamiento, reconocimiento por los logros que se obtengan, compromiso con roles que surjan y, por supuesto, creencia en la estrategia y visión compartida sobre lo que se desea conseguir. La premisa fundamental del Empowerment es trasladar “ el poder de la posición” hacia el “poder de la gente”, liberando así los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y capacidad de motivación que posee el personal, el cual no cuenta con la oportunidad de exteriorizar. Por consiguiente, la organización requiere la creación y preparación de estrategias adecuados para asumir todos los cambios que lleva implícita la

incorporación de dicha herramienta de gestión gerencial, ya que con ella surgen nuevas exigencias y formas de demandar respuestas por parte de líderes, clientes y personal en general.

Como se puede observar, el empowerment es una herramienta gerencial novedosa que busca compartir el poder con los miembros de la organización y utilizar así el potencial, conocimientos y talento de los mismos, con la finalidad de impulsar el alto rendimiento.

Igualmente, la estrategia de empowerment busca que los empleados estén más cerca de los clientes, ya que ellos son los que conocen de manera más cercana los problemas que se pueden suscitar con los mismos. Por ende, si la empresa faculta a su personal para la toma de decisiones, tales problemas pueden ser resueltos con mayor prontitud, en cuanto no hay que invertir tiempo en: contactar al Gerente, comunicarle el problema, esperar que éste lo analice, emita su decisión, la transmita al subordinado y finalmente éste informe al cliente sobre la solución pertinente.

### **Las 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en la organización**

Blanchard, Carlos y Randolph (2008) en su libro de 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, presentan de manera indispensable que el individuo debe: “compartir información”, “crear autonomía por fronteras” y “reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos”.

*A.-Compartir Información:* es en este momento cuando se presenta el primer problema, pues no todos los gerentes están dispuestos a dar información sobre como anda el negocio: utilidad, desperdicio, presupuesto, participación de mercado, productividad, defectos. Nuestra experiencia en su implementación en múltiples

empresas, nos enseñó que el requisito de “compartir información” fue algo difícil de superar.

Difícilmente, si los gerentes no están dispuestos a compartir información con sus empleados, podrán tenerlos como socios para manejar con éxito la compañía y no tendrán jamás una organización bajo la filosofía del “Empowerment”.

El tema es muy importante porque si no se les brinda información a los empleados, éstos sienten que no se les tiene confianza. Y efectivamente así es, muchas empresas mantienen bajo siete llaves información valiosa para la toma de decisiones. Se habla en principio sobre la información necesaria para poder tomar decisiones bajo esta nueva filosofía, aunque las experiencias de éxito, hablan de información total.

Con lo que coinciden los autores es que quienes carecen de información difícilmente podrán actuar con responsabilidad, lo que es válido en sentido contrario, si tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. Blanchard dice “La información es la moneda para adquirir responsabilidad”.

Aunque es un aspecto difícil de asimilar, este punto se plantea como la primera clave para brindar “Empowerment” a las personas pues les permite entender la situación en términos claros y con ellos crear confianza en toda la organización. Por supuesto además de enseñar a las personas a ser más responsables, las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

Bajo el “Empowerment”, los equipos deben tener toda la información que necesitan para tomar cualquier decisión importante que haya que tomar para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y poder realizar una utilidad para la compañía.

B.-*Crear autonomía por fronteras*: en el “Empowerment” se dice “sin normas que sirvan de guías, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados”. Esto sucedió cuando se cambiaban supervisores, o bien gerentes en departamentos o empresas y creemos que muchas de las empresas certificadas están en peligro de seguir manteniendo la certificación, si llega un nuevo gerente, con nuevas ideas.

Las políticas y procedimientos tienen la capacidad de canalizar la energía en la dirección que la empresa le quiere dar. Cuando no se tienen definidas las políticas, equivale a tener un río al que se le quitan las orillas, ya no sería un río, su ímpetu y su dirección desaparecería, ahora no es más que un gran pantano.

Área de fronteras que crean autonomías:

- 1.- Misión-propósito: ¿en qué negocio está usted?
- 2.- Valores ¿Cuáles son sus guías operativas?
- 3.- Imagen ¿Cuál es su visión de futuro?
- 4.- Metas ¿Qué debe hacerse, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?
- 5.- Papeles ¿Quién hace cada cosa?
- 6.- Estructura Organizacional y Sistemas ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

Toda organización tiene que tener claramente definida una visión, un cuadro del futuro, una imagen que aclare su propósito. Una visión es la figura que se ve en un rompecabezas, cuando se termina de colocar las piezas en su lugar. El papel específico que cada persona tiene que desempeñar para alcanzar la visión es como una pieza individual del rompecabezas.

Cuando se hace responsable a una persona por resultados finales como servicio, ventas y demás, debe existir congruencia con las cosas de que se les habla cada día y

por lo que se le llama la atención. Deben existir metas claras que se verifiquen constantemente, la visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el valor decisivo. La visión le dice las cosas que se deben hacer, mientras que su estructura y sistemas, juntos con papeles y metas definidos aseguran que las cosas se hagan bien.

Es importante examinar toda regla, política y proceso para asegurar que contribuye al modelo de organización que se quiere, de forma tal que cada uno pueda saber responder sobre ¿cuál es su papel?, ¿qué cosas le corresponde resolver?, ¿cómo se va a responsabilizar?, ¿cuáles son las nuevas reglas? Y sobre cómo obtener entrenamiento para el nuevo papel.

*C.- Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos:* este es el tercer requisito que plantea Blanchard a las empresas que desean implementar el “empowerment”. Como resultado de muchos procesos de reingeniería, o bien cuando se termina de aplanar una organización, eliminando empleos, contratando servicios por fuera y suprimiendo los niveles gerenciales intermedios, se tiene a la alta gerencia más cerca de donde está la acción, se tienen supervisores con un control más amplio, pero también se tiene a mucha gente resentida, la cual fue entrenada para ejecutar decisiones tomadas por otros.

En un equipo autodirigido adecuadamente, los miembros se basan en las destrezas y conocimientos especializados de cada uno de ellos, convirtiéndose así, en algo mucho más poderoso que un grupo desconectado de individuos. Es probable que existan muchas definiciones sobre lo que es un equipo autodirigido, una de ellas dice “es un equipo de colaboradores con autoridad” suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. Otra definición establece: es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe.

Un equipo autodirigido hace lo que hacen los jefes: evaluar información, analizarla y resolver lo que se debe hacer y traspasar decisiones a otros, pero para ello se les debe dar lo que necesitan, empezando por desarrollar un estilo de liderazgo más participativo, en donde el gerente enseña a sus colaboradores como dirigir su propio trabajo, como tomar decisiones en grupo, dar destrezas en cómo resolver problemas, como dirigir las reuniones, como dirigir al equipo y manejar los conflictos.

### **¿Cómo crear una empresa con Empowerment?**

Para Blanchard, Carlos y Randolph (2008) los atributos que se deben de tener son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad y autoridad
- ✓ Diversidad
- ✓ Reto
- ✓ Rendimiento significativo
- ✓ Poder para la toma de decisiones
- ✓ Cambios en las asignaciones de trabajo
- ✓ Atención a un proyecto hasta que se concluya
- ✓ Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica
- ✓ Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto evaluarse permite el acceso a la mejora continua.

El liderazgo debe ser en primer lugar un proceso de preparación personal, segundo orientado a concretar resultados y en consecuencia relacionado al facultamiento de las personas, para que sean capaces de tomar decisiones, corregir y medir los resultados.

## **Roles en la Administración del Empowerment**

En lo que respecta a la forma de gerenciar o administrar el empowerment es importante mencionar que cada uno de los actores de la empresa tiene roles específicos que cumplir, a saber:

### Roles de la Organización

- Aportar los recursos necesarios
- Dictaminar el empowerment como una política a seguir hasta transformarse en parte de la cultura organizacional
- Proveer total apoyo a la alta dirección y líderes, en lo que significa la incorporación de esta estrategia
- Apoyar los procesos
- Promover y promocionar el empowerment dentro de la empresa
- Abrir paso a un ambiente que deje atrás la mentalidad de mando y control para ser cambiado por un ambiente de responsabilidad y apoyo, donde se anime a las personas a asumir el compromiso de sentirse dueños de su trabajo sin el temor de hacer uso pleno de sus facultades en el desempeño del mismo.

### Rol de la Gerencia

- Delegar el poder en forma adecuada
- Responsable por áreas o rendimiento designados
- Definir la visión del proyecto
- Desarrollar estrategias y determinar los objetivos pertinentes
- Alentar visión compartida y promover valores claros y entendibles
- Diseñar adecuadamente puestos de trabajo
- Crear sistemas que apoyen
- Establecer esquemas de comunicación apropiados



- Seleccionar cuidadosamente el personal
- Proporcionar a su gente el adiestramiento adecuado, para el desarrollo de talentos y competencias
- Crear equipos autodirigidos de manera progresiva
- Definir sistemas de retribución variable.

### Rol del Empleado

- Aceptar y asumir el poder que se le delega
- Formarse y entrenarse con el fin de adquirir nuevos conocimientos, destrezas y habilidades necesarios para el desarrollo personal, profesional y la toma de decisiones acertadas.
- Conocer y comprender los objetivos a alcanzar
- Conocer sus funciones, tareas y responsabilidades
- Trabajar en equipo
- Apoyar y colaborar con su equipo
- Mostrar iniciativa y aportar ideas
- Asumir responsabilidades.

### **Beneficios del Empowerment**

La estrategia de empowerment trae una serie de beneficios tanto para la organización como para la gerencia y el personal que la conforman. En este sentido, cabe mencionar lo siguiente:

*Para la Organización:* entre los beneficios que adquiere la empresa con esta herramienta de gestión, están: producción de un aumento en la satisfacción y confianza de la gente que trabaja en la empresa, aumenta en la satisfacción y confianza de la gente que trabaja en la empresa, aumenta la responsabilidad, autoridad y

compromiso en la satisfacción del cliente, aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio, se mejoran la confianza en las comunicaciones y disminuye la resistencia al cambio, se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones, se produce un incremento en el entusiasmo y actitud positiva, se cuentan con procesos más eficientes para la toma de decisiones, se genera mayor comunicación en todos los niveles y todas las direccionesm y los costos de operación se ven reducidos. Todos estos beneficios generan una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.

*Para la Gerencia:* de acuerdo a lo contemplado en el libro Empowerment de Blanchard, Carlos y Randolph (2008) con la incorporación del empowerment en la empresa, los líderes o gerentes disponen de mayor tiempo para invertir en la planeación estratégica, trabajar más con los clientes, examinar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el tipo de entrenamiento que los empleados van a requerir, al igual que los proyectos especiales de la compañía que hayan sido aplazados. Es decir, los líderes o gerentes pueden aprovechar su tiempo en otras actividades para las cuales, anteriormente, no tenía suficiente disponibilidad de tiempo.

*Para el Empleado:* el emporwerment también proporciona grandes beneficios para ellos, a saber: participa en la toma de decisiones (lo cual aumenta su satisfacción y por ende, mejora su actitud ante la labor que realiza), su trabajo se vuelve más significativo, su rendimiento puede medirse, aumenta la comunicación con sus compañeros y gerentes, se escucha su opinión, aprende a trabajar en equipo, desarrolla conocimientos y habilidades necesarias para ejercer su nuevo rol, se reconocen sus aportes, su trabajo se convierte en un reto y no en una carga, tiene autoridad para actuar en nombre de la empresa y cuenta con verdadero apoyo (apoyo en red). Por consiguiente, se observa un personal más motivado, proactivo y colaborador, que se identifica en mayores dimensiones con su organización y el trabajo que realiza.

Esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas según Acosta (2002) que ofrece el Empowerment son:

- ✓ El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- ✓ El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- ✓ La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- ✓ Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objetivo final.
- ✓ Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- ✓ El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- ✓ Se dinamiza los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.

### **Desventajas del Empowerment**

Al igual que cualquier otra teoría o herramienta gerencial que requiere la incorporación de cambios importantes en la organización, el empowerment posee ciertas desventajas que son convenientes mencionar, a saber:

1. Las decisiones en grupo (emitidas por los equipos autodirigidos) consumen tiempo, principalmente cuando no se dirigen adecuadamente o no cuentan con un propósito claro.
2. Se requiere más tiempo para llegar a una solución en grupo que si una sola persona (el líder) efectuara la decisión por sí mismo.
3. Pueden surgir discusiones por desacuerdos entre los miembros del grupo y si las mismas son dominadas por los miembros que poseen las habilidades más baja, la eficacia del equipo se verá amenazada.

4. Hay responsabilidades ambiguas ante decisiones erradas, es decir, la responsabilidad individual desaparece por cuanto las decisiones se toman por consenso.
5. La resistencia al cambio presentada por algunos individuos puede obstaculiar el camino hacia la máxima eficiencia, creando retrasos e inconvenientes.

## DEFINICIÓN DE TERMINOS

**EMPOWERMENT:** consiste en delegar poder y autoridad a las personas para que tomen decisiones.

**ESTRATEGIA:** es el patrón de comportamiento observable, como: formulación de un plan, proyecciones, lineamientos, objetivos y demás aspectos que están preparando el componente formal de la estructura.

**ESTRATEGIA COMPETITIVA:** es la acción ofensiva o defensiva que realiza la organización con el objeto de crear una posición defendible dentro de la industria.

**ESTRATEGIA FINANCIERA:** es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización.

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA:** es la elaboración de estados de financieros, partiendo de los ingresos y egresos.

**RAZONES:** pueden ser expresadas como una fracción o un número decimal.

**RAZONES FINANCIERAS:** la relación numérica entre dos cuentas, de balance general o del estado de resultados, o la combinación de ambos estados financieros, para dar como resultado el cociente o producto absoluto.

## **Operacionalización de las Variables**

Una variable según Palella y Martins (2010:73), señalan que “la definición operacional pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión” Esta definición operacional asigna significado a una variable, describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla. Lo que quiere decir que la operacionalización de las variables es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan las variables de la investigación.

**Cuadro N° 18**  
**Operacionalización de la Variables**

**Objetivo General:** Proponer estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack, caso: Alimentos Munchy, C.A.

Objetivos Específicos	Variante	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores	Items	Técnicas	Instrumentos	Fuentes
1.- Diagnosticar la situación financiera actual en la empresa del sector alimenticio, tipo snack	Situación Financiera Actual	Aspectos Financieros	Recursos Financieros	Liquidación Operatividad Endeudamiento Rentabilidad	1-3 4-7 8-9 10-12	Encuesta	Questionario de Selección múltiple	Gerencia Primer Línea
			Operatividad Financiera	Información Financiera Situación Financiera Estados Financieros Estado de Resultados Planificación Análisis Financiero Liquidación Toma de Decisión	1-2 3 4-5 6-7 8 9 10 11-12		Questionario Tipo Escala de Likert	Gerencia Media
2.- Determinar la situación financiera de la empresa Alimentos Munchy, C.A.	Situación Financiera	Aspectos Financieros				Revisión Documental	Fichaje	Estados Financieros 2014-2015
3.- Identificar las estrategias de empowement aplicadas en la empresa del sector alimenticio, caso tipo snack	Estrategias de Empowement	Principios del Empowement		Responsabilidad Comunicación Motivación Españoles de las Toma de Decisión Cálculo Operacional Dirección Colaboración Delegación	1-2 3-4 5 6-7 8 9 10-11 12 13-14	Observación	Guía de Observación	Trabajadores
							Encuesta	

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se presenta la metodología, la cual es definida por Palella y Martins (2010:79) como “una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos”. Lo que quiere decir que son todos aquellos procedimientos que se emplearan para desarrollar la investigación.

#### **Paradigma de la Investigación**

El paradigma bajo el que está el proyecto es enfoque cuantitativo fundamentado en el positivismo, según Palella y Martins (2010:40) indican que “esta concepción se organiza sobre la base de procesos de operacionalización que permiten descomponer el todo en sus partes e integrar estas para lograr el todo”. Lo que quiere decir que las investigaciones bajo este paradigma tendrán que recolectar datos que luego tabularán y analizarán para así generar conclusiones.

#### **Modalidad de la Investigación**

Por otro lado, se encuentra enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, en base a esto el Manual para la Elaboración de Trabajos de Especialización, Trabajos de Grado y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, FEDUPEL (2003:13), expresa que es “la invetsigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. De esta



manera el proyecto factible se encuentra sustentado en una investigación de campo, documental, descriptivo, transversal o transeccional.

### **Tipo de Investigación**

El estudio es de campo, ya que para la obtención de información, para el diagnóstico de la situación a estudiar se estableció un contacto directo con el sector alimenticio tipo snack, es decir, en el sitio donde ocurren los hechos. Del mismo modo, Palella y Martins (2010:88) definen la investigación de campo como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia fenómenos sociales en su ambiente natural”. En lo que respecta al basamento documental, el Manual para la Elaboración de Trabajos de Especialización, Trabajo de Grado y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, FEDUPEL (2003):

Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones, y en general, en el pensamiento del autor. (p.6)

### **Diseño de la Investigación**

Para fines de este proyecto el diseño es no experimental, la definen Hernández, Fernández y Baptista (2010:149) como “estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Esto no es más que el plan de acción que empleará el investigador para dar respuesta al problema planteado. En este caso se observarán los hechos tal y como ocurren, para luego analizarlos. Y ciertamente en esta

investigación se toman los datos tal cual como se presentan en el lugar de los hechos sin manipularlos.

### **Nivel de la Investigación**

Así mismo, la investigación es descriptiva, Arias (2006:24) indican que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Incluye descripción, registro, análisis de interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El presente estudio también, se apoya en el nivel de organización transversal o transeccional, Hernández, Fernández y Baptista (2010:151) lo definen como “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único”. Su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

En cuanto a la población del presente proyecto, Palella y Martins (2010:105) confirman que “la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. En este sentido, la población objeto de estudio de esta investigación está conformada por los trabajadores de la empresa Alimentos Munchy, C.A.

### Cuadro N° 19 Población

Gerencia: 20
Trabajadores: 478
Total Alimentos Munchy, C.A.: 498

#### Muestra

La muestra es aquella porción que posee las características representativas y particulares de la población. Palella y Martins (2010:106) definen la muestra como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. Para la presente investigación, al nivel gerencia para tomar la muestra se le aplicó el siguiente criterio de selección : gerentes > 5 en la empresa, segregado en los dos niveles gerenciales.

- a. Gerentes de Primera Línea
- b. Gerentes de Segundo Nivel

#### Tipo de Muestreo

A efectos del presente estudio, la muestra fue de tipo no probabilístico e intencional, al respecto Palella y Martins (2010:110), indican que “el muestreo no probabilístico se usa cuando no se puede determinar la probabilidad”. Por lo que respecta al nivel gerencial se aplicará el criterio de selección indicado. Se encuestaron a 5 gerentes de primera línea y 5 de segundo nivel, que son los que cumplen dicho criterio de selección. Por otra parte, para determinar el tamaño de la muestra de los trabajadores del sector alimenticio de pasapalos, se aplicó una fórmula para poblaciones finitas, en las que se introduce un error de estimación calculando sobre la base del tamaño de la población. Sugerida por Alvarado (1990), según el siguiente procedimiento:

$$\text{Form\u00fasula: } n = N \cdot K^2 \cdot p \cdot q / E^2 \cdot (N - 1) + K^2 \cdot p \cdot q$$

Donde:

n = tama\u00f1o de la muestra

N = poblaci\u00f3n

K = constante que depende del nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

A estos efectos, se estimaron los siguientes valores:

K = 1,96 (para un nivel de confiabilidad igual a 0,95)

p = 0,5 (considerando la inexistencia de indicadores a favor)

q = 0,5 (considerando la inexistencia de indicadores en contra)

e = 0,1 (valor generalizado)

Muestra de Trabajadores:

$$n = \frac{478 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,1)^2 \cdot (478 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{459,07}{5,73} = 80$$

5,73

El total de trabajadores del sector alimenticio de pasapalos tipo snack caso Alimentos Munchy, C.A. que se encuestaron es de 80 trabajadores de un total de 478, lo que seg\u00fan dicha form\u00fasula es una muestra representativa de la totalidad de la poblaci\u00f3n.

## **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

Se aplicó la encuesta, que según Palella y Martins (2010:123), consiste en “obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Para ello se elaboró un cuestionario, este instrumento es definido por Palella y Matins (2010:131), como “forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos”. Este, se diseñó en atención a la operacionalización de las variables. A la gerencia de primera línea que corresponde a 5 personas se les aplicó un cuestionario de selección múltiple, el cual contempló 12 preguntas. Al nivel de gerencia media que corresponde a 10 personas, se le aplicó un cuestionario bajo la modalidad de escala de likert con 12 preguntas y a los trabajadores que corresponde a 80 de un total de 478, se les aplicó un cuestionario dicotómico, estructurado con 14 preguntas.

Se empleó la técnica de observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación, para Palella y Martins (2010:115) “ consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia”. Para seleccionar, analizar y organizar como sustento de esta investigación, a través del guión de observación.

## **Técnica de Análisis e interpretación de los Resultados**

La información obtenida de los cuestionarios se presentó en cuadros estadísticos y se analizó en forma porcentual. Los datos recogidos mediante las encuestas estructuradas al nivel gerencial y de los trabajadores será analizaron bajo la hermenéutica como técnica de interpretación, para formular un diagnóstico que contribuyan con la elaboración de conclusiones y recomendaciones, así como la propuesta objeto de estudio.

## Validez

Para Palella y Martins (2010:160) “se define como la ausencia de sesgo. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. La validez consiste en que varios expertos revisen la redacción, contenido y pertinencia de los instrumentos de recolección de datos con los objetivos del proyecto, a través del juicio de expertos.

## Confiabilidad

La confiabilidad es definida según Palella y Martins (2010: 164) “como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos”. Esto quiere decir que es la precisión que se tiene de una medida y que asegura su repetición.

En el caso del instrumento que se elaboró, para los gerentes de primera línea por ser un cuestionario de respuesta múltiples bajo el esquema de tendencias no se calcula la confiabilidad. Para los gerentes de nivel medio, fue un cuestionario con escala de Likert. Por lo tanto, se utilizó el método de Alfa de Cronbach, la cual viene dada por la siguiente ecuación:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S^2 \text{ items}}{S^2 \text{ total}} \right) \right]$$

En donde, K es el número total de ítems,  $\sum S^2$  es la suma de las varianzas.

Después de la aplicación de la prueba piloto el estadígrafo de Cronbach dio un valor de 0,98 es decir muy confiable.

En esta perspectiva Palella y Martins (2010:168) señala que: “el alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta)”. Por ello mientras más se acerque a 1, el instrumento es más confiable.

Para el cuestionario dicotómico aplicado a los trabajadores, se empleó el método de Kuder y Richardson, donde la ecuación es:

$$KR20 = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_t^2 - \sum p_i^2 q_i^2}{\sigma_t^2}$$

Por lo que la aplicación de la prueba piloto al estadígrafo Kuder y Richardson arrojó como valor 0,83 es decir muy confiable.

Según Palella y Martins (2010:168) “este coeficiente se aplica para instrumentos con respuestas dicotómicas”. Lo que permite examinar como ha sido respondido cada ítem.

|

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

Una vez aplicado los instrumentos se procede a revisar y analizar los resultados obtenidos, Palella y Martins (2010:182) indican que la interpretación de resultados consiste en: “inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico”. En otras palabras la interpretación de resultados es una breve síntesis de los datos obtenidos, la cual permite responder de forma clara las interrogantes y objetivos planteados en la investigación.

Para dicha investigación se procedió aplicar tres (3) encuestas la primera bajo la modalidad de cuestionario de selección múltiple el mismo fue aplicado a la gerencia de primera línea de la empresa, dicho instrumento consta de doce (12) ítems donde el encuestado puede tener más de una opción de respuesta, la segunda es un cuestionario tipo Likert aplicado a la gerencia media fue diseñado con doce (12) ítems y cada ítems tiene cinco (5) opciones de respuestas: Siempre =1, Casi siempre = 2, A veces = 3, Casi nunca = 4 y Nunca =5 y el ultimo cuestionario bajo la modalidad dicotómica donde 1 es SI y 0 es NO con catorce (14) ítems, obteniéndose los siguientes resultados.

Para diagnosticar la situación financiera en las empresas del sector alimenticio tipo snack, se emplearon dos encuestas. La primera dirigida a la gerencia de primera línea de la misma conformada por 5 gerentes, la segunda encuesta inclinada a la gerencia de segunda línea conformada por 10 personas.



La primera encuesta fue aplicada a la gerencia de primera línea

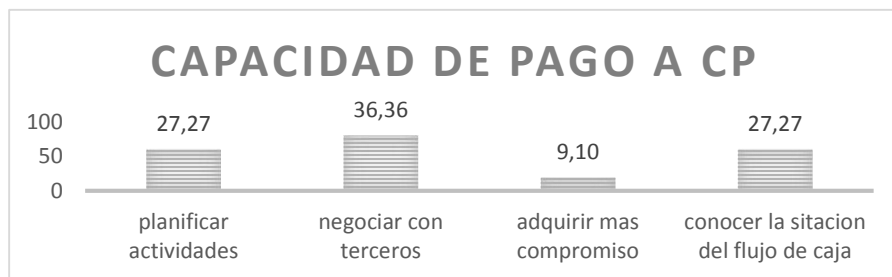
**Ítems N° 1.-** El conocer su capacidad de pago a corto plazo le permite a la gerencia.

**Cuadro N° 20. CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Planificar Actividades	3/5	27,27
Negociar con Terceros	4/5	36,36
Adquirir más Compromiso	1/5	9,10
Conocer la situación del flujo de caja	3/5	27,27
<b>TOTAL</b>	<b>11/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 3**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

En este Ítem, la tendencia se inclinó a que los encuestados consideraron conocer que la capacidad de pago a corto plazo permite negociar con terceros, a la vez que otros consideraron que permite conocer el flujo de caja y por ende permite planificar actividades, y un último estrato piensa que permite adquirir más compromisos. Lo que permite inferir que no todos están claros de cuál es la tendencia correcta. Según Perdomo (2002) el análisis de liquidez permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Por lo que si no se conoce la capacidad de pago es imposible planificar, negociar y adquirir nuevos compromisos.

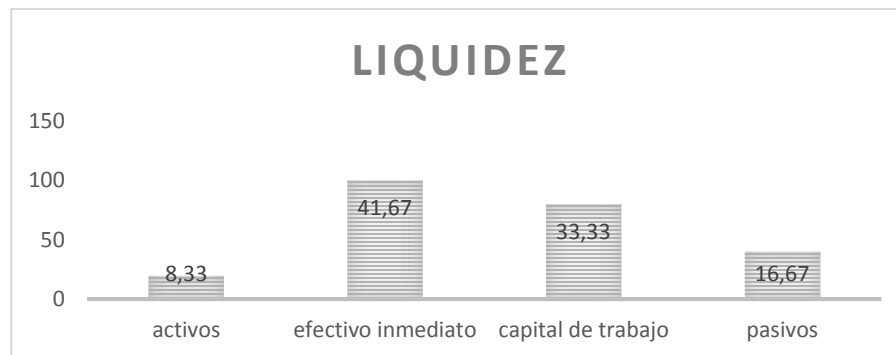
**Ítems N° 2.-** La liquidez en la empresa se mide por

**Cuadro N° 21. LIQUIDEZ**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Activos	1/5	8,33
Efectivo Inmediato	5/5	41,67
Capital de Trabajo	4/5	33,33
Pasivos	2/5	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>12/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 4**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según este Ítem, la mayoría afirma que la liquidez en la empresa se puede medir a través del efectivo inmediato y por el capital de trabajo, mientras otro grupo cree que se mide por sus pasivos y un porcentaje más bajo a través de sus activos. Lo que permite deducir que un buen porcentaje de los encuestados no conocen la teoría de razones financieras que sustenta que la liquidez se mide por el pasivo corriente menor a un año, los cuales deben cubrirse con sus activos corrientes. Donde dichos pasivos se convierten rápidamente en efectivo disponible sus activos.

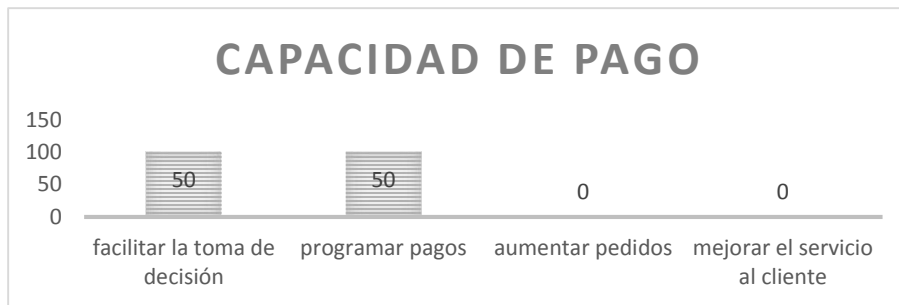
**Ítems N° 3-** Conocer la capacidad de la empresa frente a las obligaciones permite

**Cuadro N° 22. CAPACIDAD DE PAGO**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Facilitar la Toma de Decisión	5/5	50
Programar Pagos	5/5	50
Aumentar Pedidos	0/5	0
Mejorar el Servicio al Cliente	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>10/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 5**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Este ítem, los gerentes encuestados se inclinan a la tendencia que conocer la capacidad de pago de la empresa frente a las obligaciones le permite programar sus pagos y tomar decisiones. Según la teoría de las razones financieras indica que la capacidad de pago primeramente favorece la toma de decisión, ya que permite a toda gerencia planificarse y por ende programar pagos, estrategias, etc. Por lo que las tendencias son las correctas.

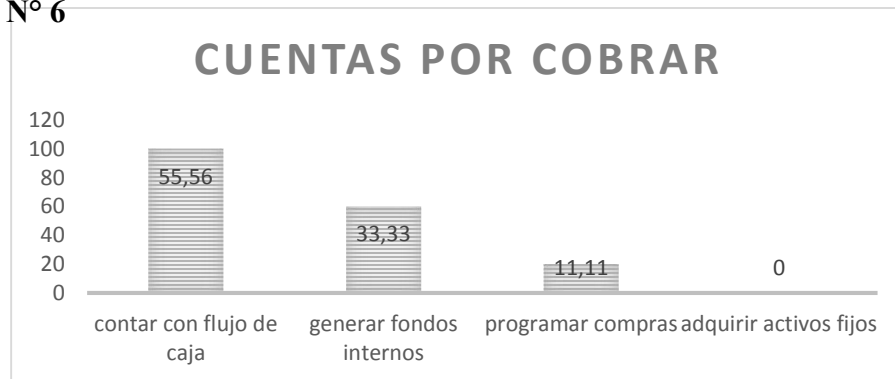
**Ítems N° 4-** La rapidez con que las cuenta por cobrar se convierten en efectivo permiten

**Cuadro N° 23. CUENTAS PRO COBRAR**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Contar con Flujo de Caja	5/5	55,56
Generar Fondos Internos	3/5	33,33
Programar Compras	1/5	11,11
Adquirir Activos Fijos	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>9/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 6**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

En este ítem, tenemos que los encuestados se inclinan a que la rapidez con que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo le permiten a la empresa contar con flujo de caja, pero a su vez más de la mitad opina que permite generar fondos internos y otro pequeño grupo indica que a programar compras. Siendo la tendencia correcta el flujo de caja, ya que tan rápido como las ventas se conviertan en efectivo disponible, la empresa cuenta con dinero para enfrentar los compromisos financieros adquiridos directa o indirectamente. La razón de operatividad establece la velocidad con que las cuentas por cobrar retornan a la empresa o el inventario se convierte en efectivo, por lo

que al tener disponibilidad la empresa cuenta con liquidez para adquirir o enfrentar compromisos.

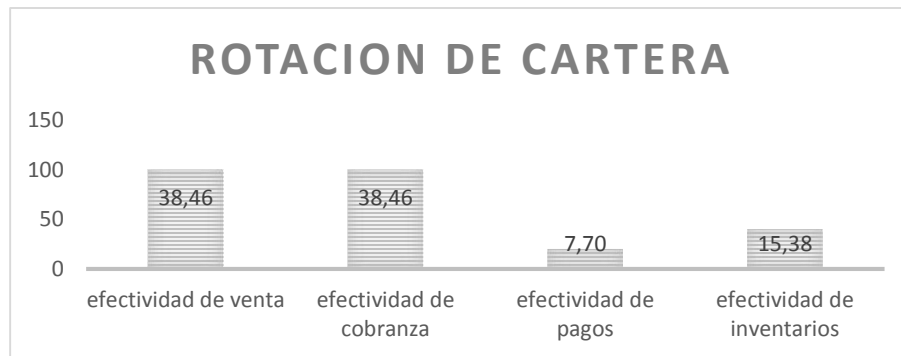
**Ítems N° 5-** La rotación de cartera es clave para medir

**Cuadro N° 24. ROTACION DE CARTERA**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Efectividad de Venta	5/5	38,46
Efectividad de Cobranza	5/5	38,46
Efectividad de Pagos	1/5	7,70
Efectividad de Inventarios	2/5	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>13/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 7**



Fuente: Contreras (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este ítem, la totalidad de los encuestados considera que la rotación de cartera permite medir la efectividad de venta así como la efectividad de cobranza, mientras un grupo cree que mide la efectividad de inventarios y otro más pequeño considera que mide la efectividad de pago. Lo que deja ver que tienen confusión con la teoría, porque, aunque corroboran la tendencia correcta, también cree posible las otras opciones.

Según Gitman (2003) la rotación de cartera permite medir la velocidad con que la venta sea a crédito o contado se hace efectiva o liquida. La gestión de cobranza es un instrumento que facilita la efectividad de venta.

Ítems N° 6- Para cumplir con la operatividad de la empresa con que requiere contar

**Cuadro N° 25. OPERATIVIDAD**

Tendencia de las opciones	Frecuencia	%
Inventario	5/5	45,45
Pedidos	3/5	27,27
Despachos	3/5	27,27
Otros	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>11/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 8**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Este ítem, nos refleja que todos piensan que para cumplir la operatividad de la empresa se requiere de contar con inventario, pero a su vez unos creen que también requiere de pedidos y despachos. Teóricamente la mayoría está en lo correcto, la operatividad de la empresa se mide por sus volúmenes de inventario; los pedidos y

despachos vienen por consecuencia de los mismos. Por lo que se infiere que no hay claridad en la teoría de razones financieras en cuanto a la importancia de los inventarios en la razón de actividad u operativa.

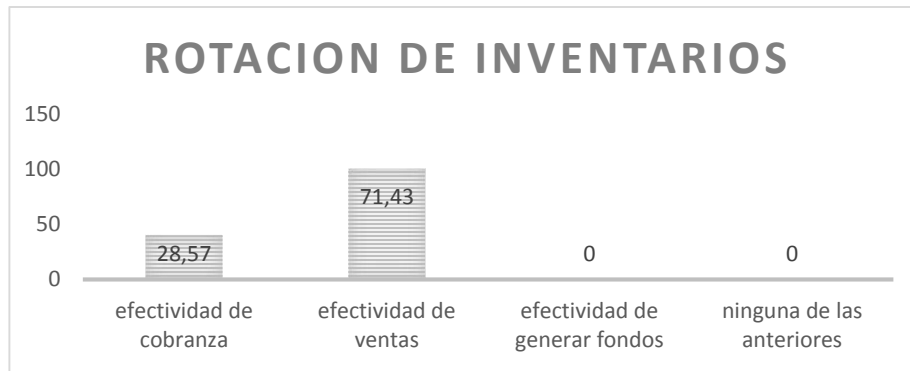
**Ítems N° 7-** La rotación de inventarios en la empresa es clave para conocer

**Cuadro N° 26. ROTACION DE INVENTARIOS**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Efectividad de Cobranza	2/5	28,57
Efectividad de Ventas	5/5	71,43
Efectividad de Generar Fondos	0/5	0
Ninguna de las Anteriores	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>7/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 9**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

En este ítem, tenemos que los gerentes encuestados cree que la rotación de inventarios es clave para conocer la efectividad de ventas y un grupo opina que a su vez para la de cobranza. Lo que permite deducir que hay dudas sobre las razones actividad u operatividad, ya que efectivamente la rotación de inventarios permite evaluar cómo están las ventas y la cobranza viene como consecuencia de las mismas.

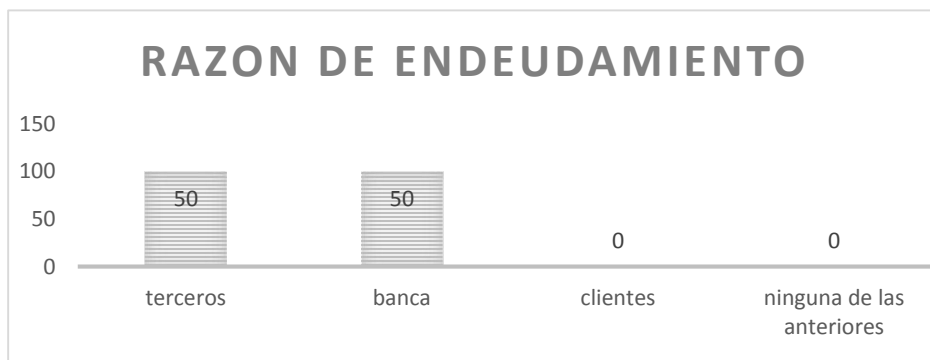
**Ítems N° 8-** La razón de endeudamiento permite a la gerencia conocer cómo está la empresa ante

**Cuadro N° 27. RAZON DE ENDEUDAMIENTO**

Tendencia de las opciones	Frecuencia	%
Terceros	5/5	50
Banca	5/5	50
Clientes	0/5	0
ninguna de las anteriores	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>10/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 10**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Este ítem, indica los encuestados piensa que la razón de endeudamiento le permitirá a la gerencia conocer cómo está la empresa ante terceros y ante la banca. Efectivamente es así como este el nivel de endeudamiento de la empresa se puede conocer que proporciones se refiere a deuda con proveedores y que proporción corresponde a compromisos bancarios adquiridos para responder a los pasivos.



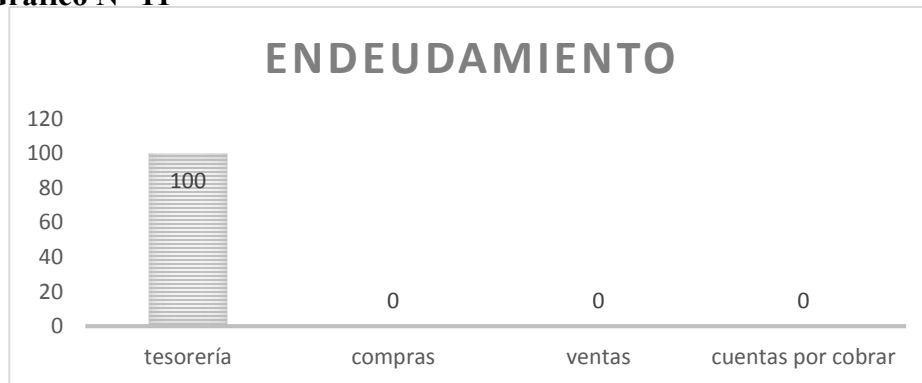
Ítems N° 9- El endeudamiento de la empresa es responsabilidad del área de

**Cuadro N° 28. ENDEUDAMIENTO**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Tesorería	5/5	100
Compras	0/5	0
Ventas	0/5	0
Cuentas por Cobrar	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>5/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 11**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Dicho ítem, muestra por unanimidad los encuestados se inclinaron al hecho de que el endeudamiento en la empresa es responsabilidad del área o departamento de tesorería. Ciertamente es así en toda empresa el departamento de tesorería es quien ve, mueve, programa la salida de dinero de la misma, por lo tanto, es parte de sus responsabilidades. El analista financiero puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva. Las

mismas son una herramienta de análisis que le permitirán conocer el porcentaje de participación de los acreedores, liquidez y rentabilidad dentro de la empresa.

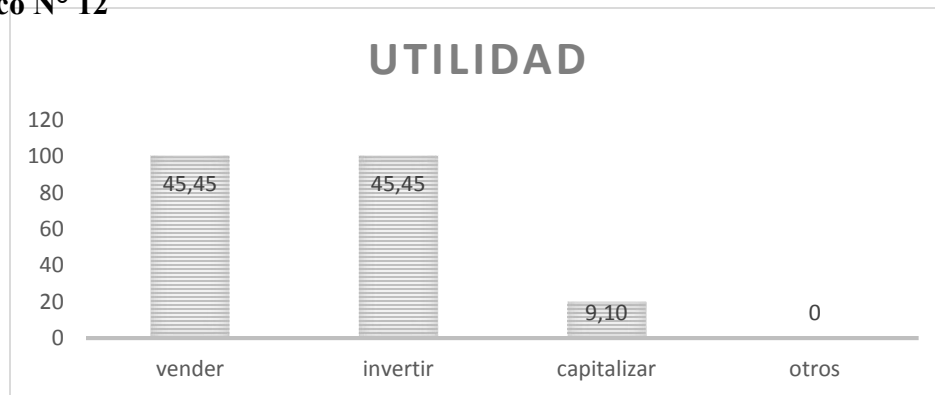
**Ítems N° 10-** La empresa necesita producir utilidad para poder existir, por ello es importante

**Cuadro N° 29. UTILIDAD**

Tendencia de las opciones	Frecuencia	%
Vender	5/5	45,45
Invertir	5/5	45,45
Capitalizar	1/5	9,10
Otros	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>11/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 12**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este ítem, todos consideran que la empresa necesita producir utilidad para poder existir y por ello es importante vender e invertir, mientras a la vez un pequeño número de encuestados cree que también es importante capitalizar. Esta última opinión apoya una tendencia incorrecta. Según Horngren (2000), la rentabilidad se emplea para

medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

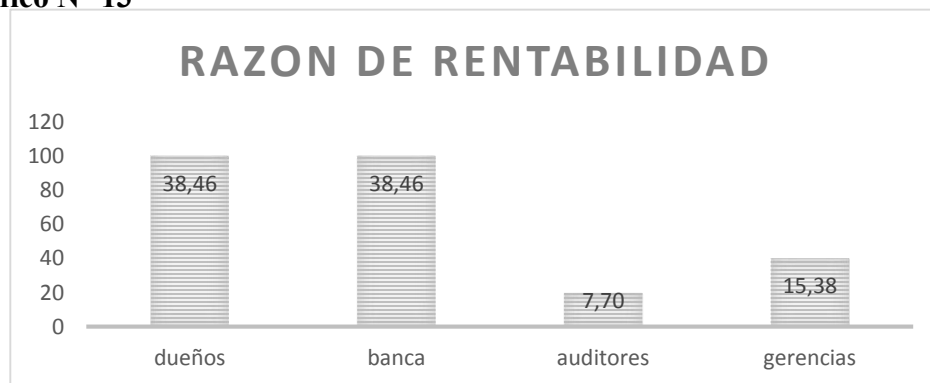
**Ítems N° 11-** La razón de rentabilidad proporciona información valiosa a

**Cuadro N° 30. RAZON DE RENTABILIDAD**

<b>Tendencia de las opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dueños	5/5	38,46
Banca	5/5	38,46
Audidores	1/5	7,70
Gerencias	2/5	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>13/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 13**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

En este ítem, tenemos que la totalidad de gerentes encuestados cree que la razón de rentabilidad proporciona información valiosa a los dueños y la banca, pero a su vez unos piensan que proporciona datos a las gerencias y a los auditores. Según la teoría de razones financieras tenemos que la razón de rentabilidad proporciona datos, números e información principalmente a los dueños de la empresa, ya que les permite conocer la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios y por ende esta información es útil

para la banca, porque la mayoría del dinero que entra a la empresa ocurre a través de las cuentas bancarias. Se deduce que hay desconocimiento en la teoría financiera.

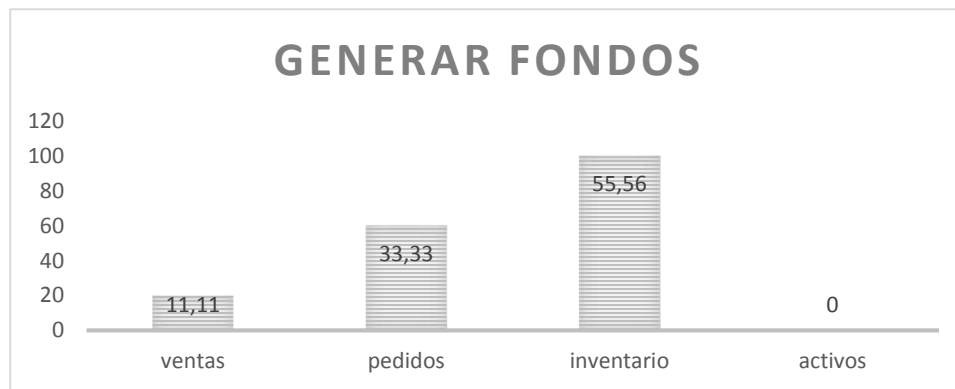
**Ítems N° 12-** En la empresa la capacidad de generar fondos se mide a través de

**Cuadro N° 31. GENERAR FONDOS**

Tendencia de las opciones	Frecuencia	%
Ventas	1/5	11,11
Pedidos	3/5	33,33
Inventario	5/5	55,56
Activos	0/5	0
<b>TOTAL</b>	<b>9/5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 14**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Este ítem, nos muestra que todos consideran que en la empresa la capacidad de generar fondos se mide a través de inventario, pero a su vez piensan que a través de pedidos también puede hacerlo, así como a través de las ventas. Cuando la tendencia correcta es a través de los activos. Esta razón según Gitman (2002) nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

La segunda encuesta fue aplicada a la gerencia media

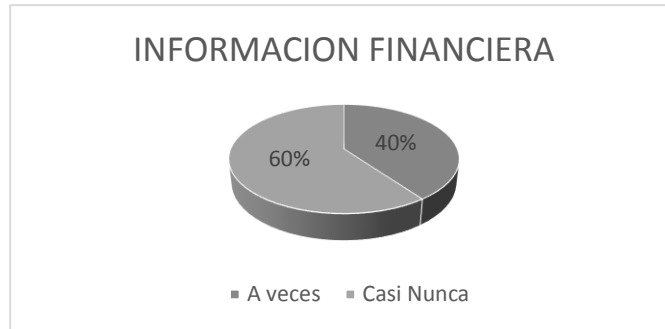
**Ítems N° 1.-** En la empresa se dispone de información financiera.

**Cuadro N° 32. INFORMACION FINANCIERA**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
A veces	2	40
Casi Nunca	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 15**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados informan que casi nunca en la empresa se cuenta con la información financiera y el cuarenta por ciento (40%) asegura que a veces. El que la mayoría de los encuestados indiquen que no se dispone de la información, es un indicio de que como no todos tienen acceso a ella, creen que no se utiliza nunca esta herramienta. Según Van Horne (2002) el análisis de las razones e indicadores financieros, se puede determinar que es una herramienta que facilita la toma de decisiones y simplifica por medio del análisis comparativo de los estados financieros de la entidad económica las cifras, resultando de gran utilidad para las necesidades de los usuarios de dicha información.

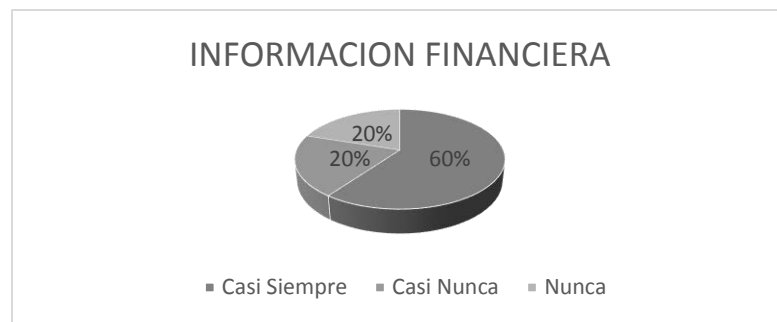
**Ítems N° 2.-** En la empresa la información financiera se usa para el análisis de los estados financieros.

**Cuadro N° 33. INFORMACION FINANCIERA**

Opción	Frecuencia	%
Casi Siempre	3	60
Casi Nunca	1	20
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 16**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados indica que casi siempre en la empresa se emplea la información financiera para analizar los estados financieros, el veinte por ciento (20%) que casi nunca y otro veinte por ciento (20%) que nunca. La mayoría de los encuestados están señalando que usualmente la información financiera se emplea para analizar los estados financieros, esto contradice lo indicado en el ítem anterior. Gitman (2003), dice que el valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones.

**Ítems N° 3.-** En la empresa se analiza la situación financiera a través de los estados financieros.

**Cuadro N° 34. SITUACION FINANCIERA**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Casi Siempre	3	60
Casi Nunca	1	20
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 17**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados indica que casi siempre en la empresa se analiza la situación financiera a través de los estados financieros, el veinte por ciento (20%) que casi nunca y otro veinte por ciento (20%) que nunca. El que la mayoría de los encuestados estén señalando que la situación financiera de la empresa se analiza por medio de los estados financieros, esto valida el ítem 2 los gerentes conocen como debe analizarse la salud financiera de la empresa. Moyer (2005), dice que la interpretación de los estados financieros permite determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables relevadas por el análisis de dichos estados, con la finalidad de conocer la realidad de la organización.

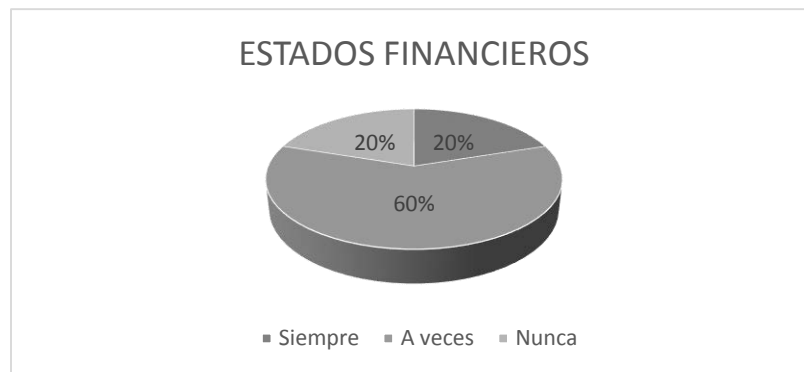
**Ítems N° 4.-** En la empresa los estados financieros contribuyen a conocer las estrategias de la misma.

**Cuadro N° 35. ESTADOS FINANCIEROS**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	1	20
A veces	3	60
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 18**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados señala que a veces los estados financieros contribuirán a conocer las estrategias de la empresa, el veinte por ciento (20%) que siempre y otro veinte por ciento (20%) que nunca. El hecho de que la mayoría de los gerentes indique que en ocasiones los estados financieros permitirán conocer las estrategias empleadas en la empresa, permite inferir que la desinformación en cuanto a la información financiera no les permite conocer a simple vista a que estrategias acude la empresa para garantizar la salud financiera de la misma, aunque están claros que la misma es vital para analizar los estados financieros.



**Ítems N° 5.-** En la empresa son importantes los estados financieros para la consecución de objetivos de las gerencias.

**Cuadro N° 36. ESTADOS FINANCIEROS**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 19**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que siempre son importantes los estados financieros para lograr los objetivos propuestos. Ratifica este resultado que es importante conocer y manejar los estados financieros para poder planificar estratégicamente. Los estados financieros, permiten conocer la capacidad de la compañía para adquirir nuevas obligaciones, así mismo nos muestra, hasta dónde quiere llegar la empresa, para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos periódicamente y seguir avanzando hacia el éxito.

**Ítems N° 6.-** En la empresa el estado de resultados es necesario para el análisis financiero.

**Cuadro N° 37. ESTADOS DE RESULTADOS**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 20**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que siempre son necesarios los estados de resultados para el análisis financiero. Permite inferir dicho resultado que los gerentes conocen el uso que se les da a los estados de resultados. Según Moyer (2005), el análisis de los estados financieros permite interpretar la solvencia, la estabilidad y la productividad de una empresa.

**Ítems N° 7.-** En la empresa las gerencias cuentan con los estados de resultados regularmente.

**Cuadro N° 38. ESTADOS DE RESULTADOS**

Opción	Frecuencia	%
A veces	1	20
Casi Nunca	3	60
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 21**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados señala que casi nunca las gerencias cuentan con los estados de resultados, el veinte por ciento (20%) que a veces y otro veinte por ciento (20%) que nunca. La mayoría de los gerentes indica que no tienen acceso a los estados de resultados, siendo un instrumento financiero vital para conocer cómo está la compañía y que mejorar para alcanzar los objetivos planteados. Los estados financieros permiten al administrador y contador diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la gerencia, para encontrar los puntos fuertes y débiles de un negocio e indican probabilidades y tendencias.

**Ítems N° 8.-** En la empresa se planifica de acuerdo a la situación financiera.

**Cuadro N° 39. PLANIFICACION**

Opción	Frecuencia	%
Casi Siempre	1	20
Siempre	1	20
Casi Nunca	2	40
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 22**



Fuente: Contreras (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados señala que casi nunca se planifica en concordancia con los estados financieros, el veinte por ciento (20%) que casi siempre, otro veinte por ciento (20%) que siempre y el ultimo veinte por ciento (20%) que nunca. Siendo un porcentaje mayoritario los que afirman que planifican sin importar la situación financiera. Esto permite deducir que los gerentes piensan que se planifica más por conocimiento empírico que por conocimiento de la salud financiera de la empresa, se apegan al deber ser y no a la situación financiera real, ya que no todos manejan la información. Pero teóricamente son los administradores y contralores quienes analizan la salud de la empresa y en base a ella planifican.

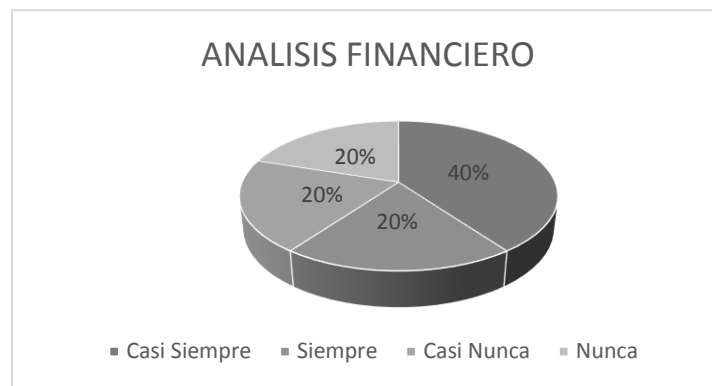
**Ítems N° 9.-** En la empresa el análisis financiero incide en la toma de decisión de cada gestión.

**Cuadro N° 40. ANALISIS FINANCIERO**

Opción	Frecuencia	%
Casi Siempre	2	40
Siempre	1	20
Casi Nunca	1	20
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 23**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados señala que casi siempre el análisis financiero incide en la toma de decisión, el veinte por ciento (20%) que casi nunca, otro veinte por ciento (20%) que siempre y el ultimo veinte por ciento (20%) que nunca. Un porcentaje mayoritario de los encuestados indican que el análisis financiero incide en su toma de decisión, lo que para ellos se representa un grave error planificar sin conocimiento de la salud financiera, ya que cuando vas a ejecutar la acción el departamento de finanzas es quien marca la pauta.

**Ítems N° 10.-** En la empresa la liquidez es un aspecto financiero que debe considerarse para la toma de decisión.

**Cuadro N° 41. LIQUIDEZ**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 24**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que siempre la liquidez es un aspecto financiero vital para la toma de decisión. Esto reafirma los resultados obtenidos en el ítem 9 lo indispensable que es conocer cómo está la liquidez en la empresa para en función de eso accionar tanto de manera interna como externa y por ende tomar las decisiones acertadas. Para Perdomo (2002), el análisis de liquidez permite estimar la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo. Lo que se deduce es que incide en la toma de decisión.

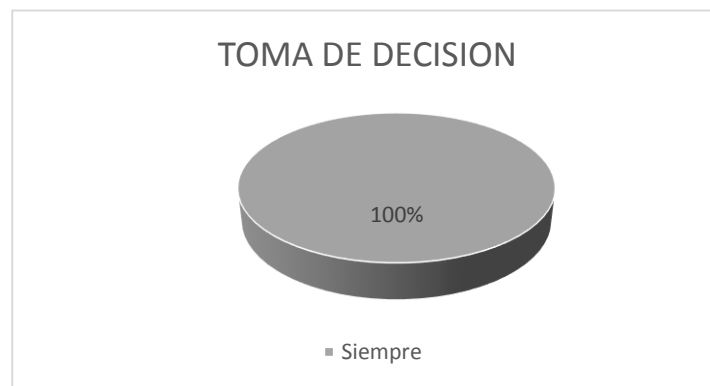
**Ítems N° 11.-** En la empresa para la toma de decisión la planificación es un punto a considerar.

**Cuadro N° 42. TOMA DE DECISION**

Opción	Frecuencia	%
Siempre	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 25**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que siempre para la toma de decisión es necesario la planificación. No puede haber una decisión acertada sino hay una planificación que cumplir, en caso contrario se pierde tiempo y esfuerzo, se hablaría de recursos materiales y humanos mal utilizados en la empresa. Este ítem contradice lo dicho en el ítem 8. Según Besley (2008), la planificación se define como el proceso para analizar las alternativas de inversión y financiación de las que dispone la empresa. Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes. Decidir qué alternativas adoptar.

**Ítems N° 12.-** En la empresa es posible tomar decisiones financieras efectivas sin análisis financiero.

**Cuadro N° 43. TOMA DE DECISION**

Opción	Frecuencia	%
Nunca	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 26**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según lo obtenido en este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que nunca será posible tomar decisiones financieras efectivas si no se manejan instrumentos financieros. Besley (2008) señala que los análisis financieros permiten dilucidar la situación real, las posibles alternativas que tiene la empresa para un momento determinado.



Para identificar si se aplican estrategias de empowerment en las empresas del sector alimenticio, tipo snack se aplicó la tercera encuesta a los trabajadores de dicha empresa.

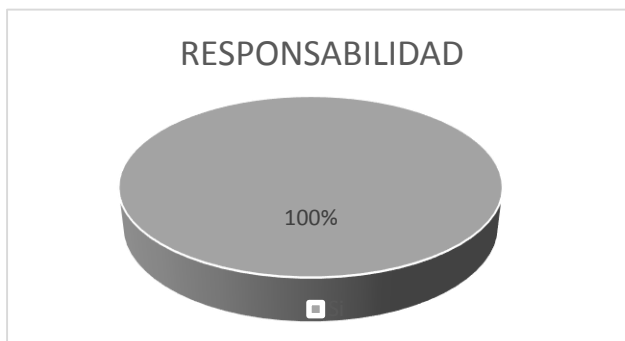
**Ítems N° 1.-** ¿En cuanto a la responsabilidad acata las asignaciones que se le designan?

**Cuadro N° 44. RESPONSABILIDAD**

Opción	Frecuencia	%
Si	80	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 27**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan que si acatan las asignaciones que les son designadas. Lo que permite inferir que la gente cumple con sus funciones. Aunque según la observación se evidencia que hay trabajadores que si no les hacen seguimiento no cumplen con sus tareas así mismo para la fecha (septiembre, 2017) hay áreas que no tienen aún los objetivos estratégicos definidos por la gerencia general. Los trabajadores están haciendo lo que corresponde a sus funciones fijas del día a día, establecidas por descripción de cargo. Según Blanchard, Carlos y

Randolph (2008) la responsabilidad es uno de los atributos que se debe tener para el empoderamiento, el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto.

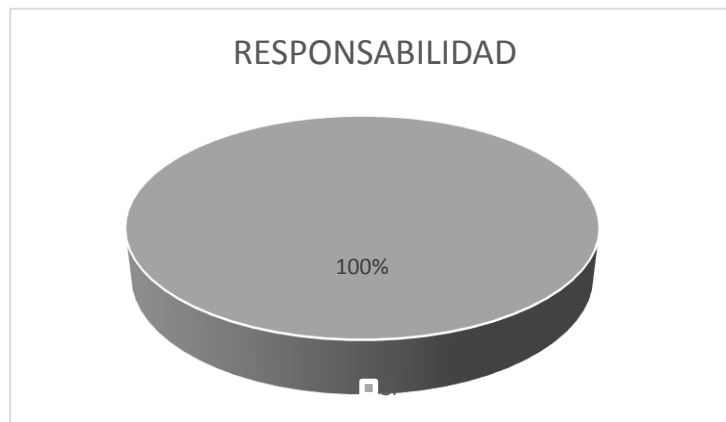
**Ítems N° 2.-** ¿En cuanto a la responsabilidad considera que los errores son oportunidad de aprendizaje?

**Cuadro N° 45. RESPONSABILIDAD**

Opción	Frecuencia	%
Si	80	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 28**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que efectivamente de los errores se aprende. Se puede inferir que los trabajadores aceptan los errores como una oportunidad de aprendizaje, por lo que se deduce que aceptan su

responsabilidad al momento de cometerlos. En la observación directa se notó que hay áreas que se excusan de otras áreas por el error cometido, no aceptando la autoría del mismo. Según la teoría del empowerment uno de los beneficios es la responsabilidad, el contar con ella genera autoridad y compromiso, por ende, el reconocer los errores agrega valor porque inspira credibilidad, compromiso y responsabilidad por las acciones y decisiones que se tomen sean acertadas o no.

**Ítems N° 3.-** ¿En cuanto a la comunicación le son señaladas sus tareas para su ejecución?

**Cuadro N° 46. COMUNICACION**

Opción	Frecuencia	%
Si	74	93
No	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 29**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el noventa y tres por ciento (93%) de los encuestados indica que si le son señaladas sus tareas y el ocho por ciento (7%) que no. Se puede inferir que algunos asumen que como acatan sus asignaciones designadas, se les enteran de sus tareas. En la observación directa se ratifica que las personas trabajan y ejecutan las

tareas básicas y fijas de cada área según su puesto de trabajo, porque aún no están definidos los objetivos estratégicos del 2017. Puede ocurrir que ciertas gerencias se hayan trazados proyectos para el año y estén también trabajando con su área en la consecución de los mismos. Pero no tiene nada que ver con los planes solicitados por la gerencia general y junta directiva. En el empowerment según Blanchard, Carlos y Randolph (2008) es vital estar informado, esto servirá para que las personas intercambien ideas y sugerencias sobre la manera en que se trabaja, obteniéndose una mejora en la comunicación.

**Ítems N° 4.-** ¿En cuanto a la comunicación recibe retroalimentación constante de parte de superior?

**Cuadro N° 47. COMUNICACION**

Opción	Frecuencia	%
Si	58	73
No	22	27
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 30**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados indica que efectivamente recibe retroalimentación constante de su superior y el veinte y ocho por ciento (27%) que no. Lo que deja ver que un buen número de trabajadores es evaluado y monitoreado constantemente en la ejecución de sus tareas. Aunque en la observación directa se evidenció que para la fecha más de la mitad de la plana gerencial no tuvo feedback de su evaluación de desempeño, la cual como política de la empresa se realiza entre diciembre y enero ya que en enero tienen aumento de sueldo y esto va amarrado a la evaluación. Lo que deja ver que este grupo de gerentes no evaluados aun cuando no han sido enterados de sus evaluaciones ni sus debidas retroalimentaciones no hace lo mismo con sus colaboradores y realiza sus evaluaciones periódicas, así como retroalimentaciones respectivas. Esta situación observada contradice la teoría del empowerment, donde la comunicación es uno de los beneficios.

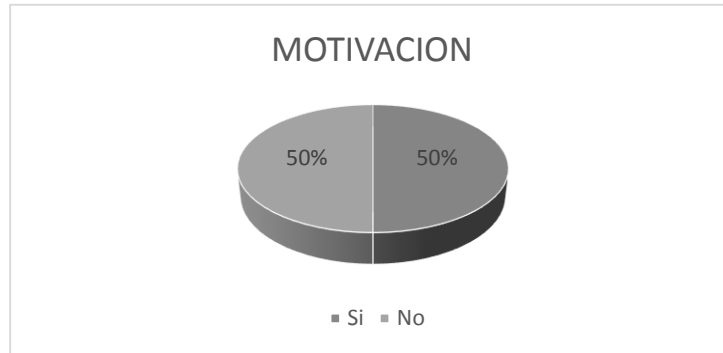
**Ítems N° 5.-** ¿En cuanto a la motivación es reconocido su trabajo?

### **Cuadro N° 48. MOTIVACION**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	40	50
No	40	50
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 31**



Fuente: Contreras López (2017)

#### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados indica que si es reconocido su desempeño y el otro cincuenta por ciento (50%) que no. Permite inferir que aun cuando un buen número de trabajadores es evaluado y monitoreado en la ejecución de sus tareas, no está siendo motivado al logro de las tareas. De acuerdo a la observación directa esto va de la mano con el hecho de que haya un buen número de gerentes que como no están siendo evaluado, no saben si lo que están haciendo este bien o no, no son motivados les cueste motivar a su personal así como el no tener planes estratégicos, no hay mayor exigencia, hay mucha carga social afectando el clima organizacional. Esto se evidencia aún más con la cantidad de personal que se ha ido en el primer trimestre en busca de mejoras sea en otra empresa o fuera del país.

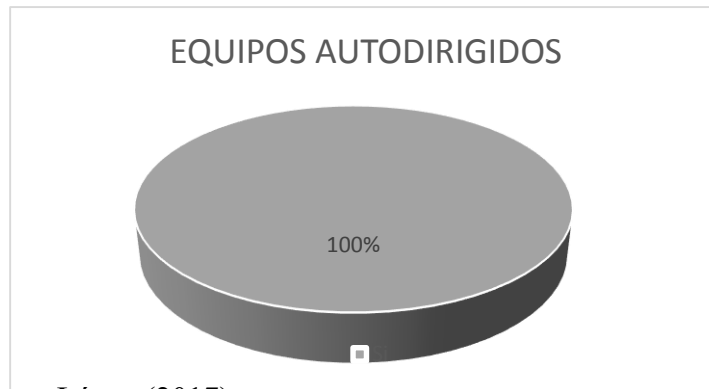
**Ítems N° 6.-** ¿En cuanto a los equipos autodirigidos tiene habilidad para comunicarse con otros?

**Cuadro N° 49. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Opción	Frecuencia	%
Si	80	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 32**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que efectivamente tiene habilidad para comunicarse con otros. Esto deja ver que los trabajadores están abiertos al trabajo en equipos. Según Blanchard, Carlos y Randolph (2008) en un equipo autodirigido, adecuadamente conformado, los miembros se basan en las destrezas y conocimientos especializados de cada uno de ellos, convirtiéndose así, en algo que es mucho más poderoso que un grupo desconectado de individuos.

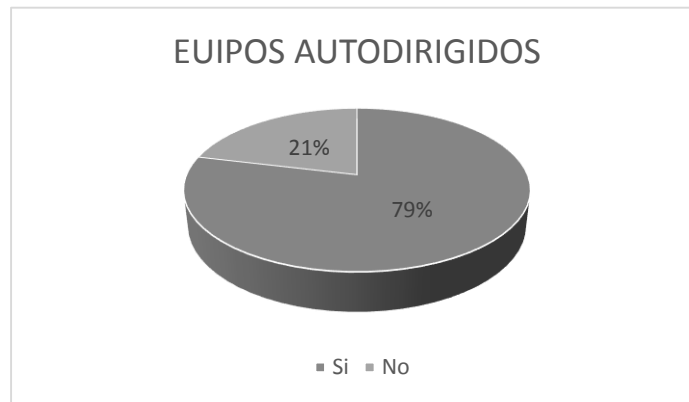
**Ítems N° 7.-** ¿En cuanto a los equipos autodirigidos es incentivado a trabajar en equipo?

**Cuadro N° 50. EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Opción	Frecuencia	%
Si	63	79
No	17	21
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 33**



Fuente: Contreras López (2017)

**Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el setenta y nueve por ciento (79%) de los encuestados indica que si es incentivado a trabajar en equipo y el otro veinte y uno por ciento (21%) que no. Confirma el resultado obtenido en el ítem 6, donde de manera unánime los trabajadores indicaron que poseen habilidad para trabajar en equipo, lo que permite deducir que un buen grupo ya se ha incorporado algún trabajo en equipo. En la observación directa se evidencia que hay áreas que su día a día fluye en el trabajo en equipo, así mismo se han conformado equipos de proyecto con integrantes de diversas áreas y han dado buenos resultados en planes de mejoras en planta. Según Blanchard, Carlos y Randolph (2008) un equipo autodirigido hace lo que hacen los jefes: evaluar información, analizarla y resolver lo que se debe hacer y traspasar decisiones a otros, pero para ello se les debe



dar lo que necesitan, empezando por desarrollar un estilo de liderazgo más participativo.

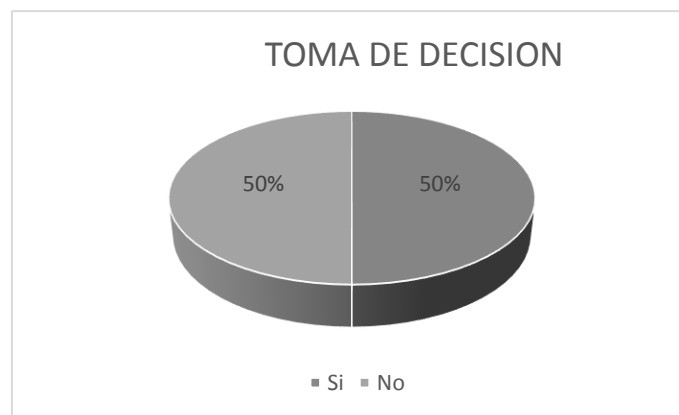
**Ítems N° 8.-** ¿En cuanto a la toma de decisión tiene autonomía en su puesto de trabajo?

**Cuadro N° 51. TOMA DE DECISION**

Opción	Frecuencia	%
Si	40	50
No	40	50
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 34**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados indica que tiene autonomía en su puesto y el otro cincuenta por ciento (50%) que no. Lo que deja ver que para un grupo el estar constantemente monitoreado lo hace sentir sin oportunidad de tomar decisión y otro grupo aunque también es evaluado y monitoreado lo percibe de otra manera una oportunidad de mejora y no afecta su autonomía. Mientras que en la observación directa se nota que el tren gerencial no es evaluado, ni retroalimentado

y les exigen tomar decisiones y dar resultados, sin saber si lo que hacen está bien o no, si hay oportunidad de mejora. Según Blanchard, Carlos y Randolph (2008) bajo el empowerment, todos deben tener toda la información que necesitan para tomar cualquier decisión importante que haya que tomar para satisfacer al cliente, asegurar la calidad y poder realizar una utilidad para la compañía.

**Ítems N° 9.-** ¿En cuanto a la cultura organizacional la empresa como práctica gerencial delega responsabilidades?

**Cuadro N° 52. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Opción	Frecuencia	%
Si	63	79
No	17	21
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N°35**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el setenta y nueve por ciento (79%) de los encuestados indica que la empresa como práctica gerencial delega responsabilidad a sus trabajadores y el otro veinte y uno por ciento (21%) que no. Esto valida el resultado obtenido en el ítem 1 donde por unanimidad todos indicaban que acataban sus asignaciones y el ítem 8 donde la mitad de los trabajadores alega que contar con autonomía en sus puestos.

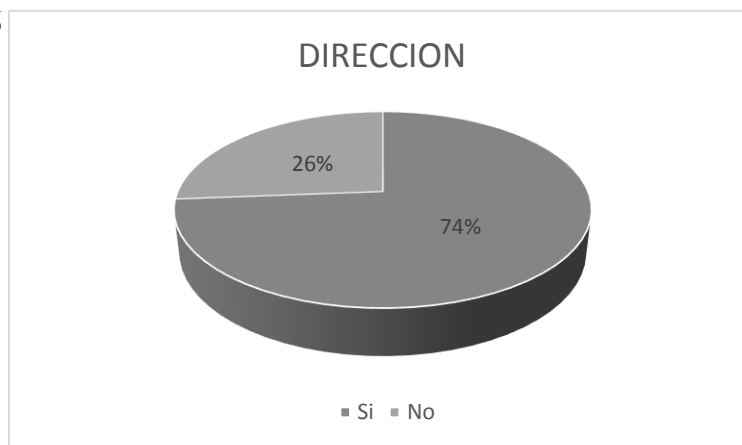
**Ítems N° 10.-** ¿En cuanto a la dirección es supervisado para llevar a cabo una tarea?

### **Cuadro N° 53. DIRECCION**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	59	74
No	21	26
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 36**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados señala que es supervisado para cumplir con sus tareas y el otro veinte y seis por ciento (26%) que no. Esto confirma las evidencias obtenidas en la observación directa ya que hay un buen grupo de trabajadores que si no les es monitoreado, no ejecutan las tareas asignadas.

**Ítems N° 11.-** ¿En cuanto a la dirección es evaluado de acuerdo al puesto?

**Cuadro N° 54. DIRECCION**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	63	79
No	17	21
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 37**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el setenta y nueve por ciento (79%) de los encuestados indica que es evaluado de acuerdo al puesto y el otro veinte y uno por ciento (21%) que no. Un buen número de trabajadores señala que son evaluados de acuerdo a las funciones del puesto que desempeñan. Y ratifica el ítem 4 donde la mayoría considera que si recibe retroalimentación constante por parte de su jefe inmediato.

**Ítems N° 12.** ¿En cuanto a la colaboración es capacitado para el logro de los objetivos?

### **Cuadro N° 55. COLABORACION**

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	52	65
No	28	35
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

### **Gráfico N° 38**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados señala que son capacitados para el logro de los objetivos y treinta y cinco por ciento (35%) que no. Aunque más de la mitad indica recibir capacitación, la observación directa

evidencia que desde el año pasado y lo que va de 2017 es mínima la capacitación que se ha impartido a los trabajadores.

**Ítems N° 13.-** ¿En cuanto a la delegación le permiten incorporar acciones para el logro de los objetivos?

**Cuadro N° 56. DELEGACION**

Opción	Frecuencia	%
Si	80	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N° 39**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica que pueden incorporar acciones para el logro de los objetivos. Esto contradice el hecho que en el ítem 8 la mitad de los encuestados considera que no tiene autonomía en su puesto de trabajo, si no tiene autonomía como incorporan acciones para el logro de los objetivos. Según la observación directa es más contradictorio porque si en lo que va de año aun

no tienen objetivos y metas clara para este año, no están trabajando en pro de lograr los objetivos organizacionales.

**Ítems N° 14.-** ¿En cuanto a la delegación comparte la autoridad con otros miembros de la empresa?

**Cuadro N° 57. DELEGACION**

Opción	Frecuencia	%
Si	46	58
No	34	42
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Fuente: Contreras López (2017)

**Gráfico N°40**



Fuente: Contreras López (2017)

### **Análisis de los resultados**

Según este Ítem, el cincuenta y ocho por ciento (58%) de los encuestados señala que comparten autoridad con otros miembros de la empresa y cuarenta y tres por ciento (42%) que no. Lo que deja ver que los resultados obtenidos en el ítem 8 ratifican este ítem porque la mitad de los encuestados no consideran tener autonomía puesto que comparte su autoridad con otro miembro de la empresa. Según Blanchard, Carlos y

Randolph (2008) indican que el empowerment pretende enseñar cosas que pueden hacer para depender menos de los superiores, pues no se pueden dar facultades si se carece de las destrezas o competencias. Así mismo invita a la gerencia a potenciar a su personal, delegar, facultar.



En relación al objetivo teórico que pretendió revisar la determinación de la situación financiera de la empresa Alimentos Munchy, C.A. tenemos:

**Alimentos Munchy, C.A.**  
**Informe de los Auditores Independientes Estados Financieros**  
Años terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

<b>ACTIVO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
ACTIVO NO CORRIENTE:		
Propiedades, planta y equipos	338.466.360	276.373.882
Impuesto diferido	9.701.853	9.849.769
Activo intangibles	1.385.952	132.813
Otros activos	339.113	497.901
Total activo no corriente	<b>349.893.278</b>	<b>286.854.365</b>
ACTIVO CORRIENTE:		
Otros activos	22.688.231	42.040.206
Inventarios	100.850.267	85.010.425
Cuentas por cobrar	58.152.696	67.148.507
Efectivo	8.452.132	14.477.684
Total activo corriente	<b>190.503.326</b>	<b>208.676.822</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>540.396.604</b>	<b>495.531.187</b>
<b>PASIVO</b>		
PASIVO NO CORRIENTE:		
Apartado para prestaciones sociales	1.377.422	473.351
Préstamos bancarios	97.834.006	81.085.678
Total pasivo no corriente	<b>99.211.428</b>	<b>81.559.029</b>
PASIVO CORRIENTE:		
Otros pasivos	18.970.915	27.949.740
Préstamos bancarios	75.186.976	49.073.873
Impuesto sobre la renta por pagar	40.161.955	31.900.476
Cuentas por pagar	82.033.538	72.140.196
Total pasivo corriente	<b>216.353.384</b>	<b>181.064.285</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>315.564.812</b>	<b>262.623.314</b>
<b>PATRIMONIO:</b>		
Capital social actualizado	64.979.414	64.979.414
Cuentas por cobrar a accionistas	(27.963.654)	0
Utilidades retenidas:		
Reserva legal	649.741	649.741
No distribuidas	181.318.091	161.430.518
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>224.831.792</b>	<b>232.907.873</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>540.396.604</b>	<b>495.531.187</b>

**ESTADO DE RESULTADO**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ingresos de Operación	750.324.127	743.040.444
Costo de Venta	(368.456.700)	(425.651.262)
Gasto de venta, generales y administración	(250.569.567)	(267.182.916)
Costo Financieros – neto	(15.300.125)	(14.069.516)
Resultados monetario del ejercicio	49.377.757	75.331.339
Diferencia en cambio - neto	2.908.657	(6.991.455)
Otros (egresos) ingresos – neto	4.004.906	(115.471)
Utilidad antes de impuesto	171.297.563	151.993.028
ISLR	(54.048.085)	(70.861.455)
Utilidad Neta	<b>117.249.478</b>	<b>81.131.573</b>

## Análisis de acuerdo a las Razones Financieras

### Indicador de liquidez

1.- Relación de liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$2015 \Rightarrow \text{Relación de liquidez} = \frac{190.503.326}{216.353.384} = 0,88$$

$$2014 \Rightarrow \text{Relación de liquidez} = \frac{208.676.822}{181.064.285} = 1,15$$

Permite inferir que la liquidez cayó el 2015 a **0,88** con relación al 2014. Por lo que el 2015 el endeudamiento de la empresa superó los activos, al convertir en efectivo los activos de la empresa tiene menos Bs para enfrentar las deudas. Esto se puede notar en el efectivo inmediato de la empresa y esto debió influir en la capacidad de pago de la empresa.

2.- Capital de Trabajo

	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	=	Capital de Trabajo
2015	190.503.326	-	216.353.384	=	(25.850.058)
2104	208.676.822	-	181.064.285	=	27.612.537

El 2015 el capital de trabajo quedó negativo <**25.850.058**>, lo que refleja, que la empresa no se encuentra en la capacidad para cubrir todas sus deudas, que es importante incrementar los activos corrientes de la empresa, posibilidad de incrementar el capital social de la empresa a mediano plazo. Actualmente la empresa no tiene para responder a las obligaciones que surjan como resultado de su actividad económica.

3.- Nivel de Dependencia de Inventarios = Pasivo Corriente – (caja + banco + cartera + valores)

$$2015 \Rightarrow \frac{216.353.384}{100.850.267} - \frac{(8.452.132 + 58.152.696)}{100.850.267} = \frac{149.748.556}{100.850.267} = 1,48$$

100.850.267

Inventarios  
100.850.267

$$2014 \Rightarrow \frac{181.064.285}{85.010.425} - \frac{(14.477.684 + 67.148.507)}{85.010.425} = \frac{99.438.094}{85.010.425} = 1,17$$

85.010.425

85.010.425

Comprueba la prueba acida, si la empresa quiere cancelar todos sus pasivos debe vender o convertir en efectivo **1,48** de sus inventarios. La situación empeoró el 2015 en relación al 2014. Es decir tendría que vender el 148% de sus inventarios para hacer frente.

#### Indicador de Operatividad

1.- Número de días de inventario a mano = Valor de inventario x 360

Costo mercancía vendida

$$2015 \Rightarrow \frac{100.850.267 \times 360}{425.651.262} = 85,29 \sim 85 \text{ días}$$

425.651.262

$$2014 \Rightarrow \frac{85.010.425 \times 360}{368.748.208} = 82,99 \sim 83 \text{ días}$$

368.748.208

Se denota que el número subió de un año a otro de 83 a **85 días**, esto refleja el número de días que la empresa tiene para hacer frente a sus solicitudes de pedido y poder atender la demanda. Considerando el tipo de producto que se fabrica son muchos días ya que la vida útil probable de los mismos es de 90 a 95 días

### Indicador de Endeudamiento

$$1.- \text{ Endeudamiento sobre Activos Totales} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$2015 \Rightarrow \frac{315.564.812}{540.396.604} = 58\%$$

$$540.396.604$$

$$2014 \Rightarrow \frac{262.623.314}{495.531.187} = 53\%$$

$$495.531.187$$

Se observa que la situación no mejoró, por cada Bs que la empresa tiene en activo, debe **58 Bs** para el cierre del 2015. Esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

$$2.- \text{ Apalancamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Patrimonio

$$2015 \Rightarrow \frac{315.564.812}{224.831.792} = 1,40 \text{ veces}$$

$$224.831.792$$

$$2014 \Rightarrow \frac{262.623.314}{232.907.873} = 1,12 \text{ veces}$$

$$232.907.873$$

No mejoró en relación al 2014, ya que se cerró con **1,40 veces**. Lo que indica el número de veces que tiene comprometido su patrimonio. Está siendo una empresa riesgosa para los acreedores, ya que no mejora la capacidad de pago, lo que indica que tiene actualmente poca capacidad para endeudarse.

### Indicador de Rentabilidad

$$1.- \text{ Rentabilidad del Patrimonio} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$$

$$2015 \Rightarrow \frac{81.131.573}{64.979.414} = 124 \%$$

$$2014 \Rightarrow \frac{117.249.478}{64.979.414} = 180 \%$$

Para el 2015 cayó a **124%** la rentabilidad del patrimonio, en relación al 2014.

$$2.- \text{ Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$2015 \Rightarrow \frac{151.993.028}{790.672.309} = 19\%$$

$$2014 \Rightarrow \frac{171.297.563}{743.040.444} = 23\%$$

Se evidencia en comparación al 2014, el 2015 cerró en **19%** de margen de utilidad bruta. Por lo que el costo de venta fue menor en el 2015. Esto quiere decir que por cada Bs vendido la empresa tiene una utilidad del 19%.

$$3.- \text{ Gastos de Administración y Venta a Venta} = \frac{\text{Gasto de Admón y Venta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$2015 \Rightarrow \frac{267.182.916}{790.672.309} = 34\%$$

$$2014 \Rightarrow \frac{243.911.914}{743.040.444} = 32\%$$

Se ve como en comparación al año anterior se incrementó de 32 a **34%** los gastos administrativos y de ventas. Lo cual genera más pasivos a la empresa, ya que la empresa gasta el 34% de las ventas realizada.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

En cuanto al diagnóstico de la situación financiera de las empresas del sector alimenticio, tipo snack caso Alimentos Munchy, C.A. la investigación permitió evidenciar que en cuanto a la información financiera la mayoría de las personas encuestadas en líneas generales tienen nociones básicas de lo que son las razones financieras, sus principios básicos y que se puede medir a través de las mismas, por lo que el hecho de no manejar esta herramienta del todo a veces los hace contradecir la realidad, a su vez se evidenció que más de la mitad de los encuestados del nivel gerencial no cuenta con dicha información aun cuando más de la mitad reconoce que la misma es necesaria para hacer el análisis de los estados financieros.

En relación a la liquidez como una de las razones financieras se pudo medir que los gerentes de primer nivel, aunque saben que la liquidez se evidencia por sus pasivos corrientes, esto se traduce en efectivo inmediato o a corto plazo y este por ende se ve reflejado en programaciones de pago, así como planificación de actividades y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, la operatividad de toda empresa se puede medir por la velocidad como sus cuentas por cobrar se hagan efectivo, así como por la efectividad en venta y cobranza, a través del indicador de rotación de cartera. Por lo que la mayoría de los encuestados apunto a estas opciones, permitiendo ver que no desconocen los términos



financieros. La operatividad efectiva de la empresa depende del volumen de inventarios, por lo que es necesario contar con una rotación de inventarios efectiva. Pero aun así el no dominar totalmente de los términos financieros los hace dudar y terminan pensando que la operatividad también depende de los pedidos y ventas.

De acuerdo a la razón de endeudamiento, las opciones por las que se inclinaron los encuestados indican que están consciente de que en las empresas el área encargada de responder con el endeudamiento de la misma es el área de finanzas o tesorería, así mismo como que el nivel de endeudamiento le da una lectura a los proveedores y terceros, y a la banca de cómo está la situación financiera de la empresa, en tiempo real.

De acuerdo con la razón de rentabilidad, siguen acertando que razón de ser de toda empresa es vender e invertir cuando así lo requiera. De igual manera la rentabilidad le permite a los dueños y banca saber cómo está la empresa a corto, mediano y largo plazo, saber si puede mantener por su propia operatividad dada por el volumen de inventarios. Aunque algunos creen que para medir la rentabilidad hay que considerar los pedidos y las ventas cosa errada.

En lo que respecta, a la situación financiera se constató que los encuestados conocen la manera para analizar la salud financiera de la empresa que según la teoría esto se hace a través de los siguientes instrumentos financieros: balance general, estado de resultados y flujo de caja.

Por lo antes expuesto, se evidenció que los estados financieros son vitales para conocer las estrategias de la compañía y trabajar en lograr los objetivos planteados. Ya que si no se revisan los estados financieros cada cierto tiempo no se puede tener un panorama claro de cuáles son las debilidades de la empresa, que oportunidad de inversión o crediticia se requiere a corto, mediano y largo plazo. Por lo que es importante que la gerencia general considere la posibilidad de suministrar los mismos a sus gerencias para que estos puedan conocer la realidad y trazarse metas que sean alcanzables y que la empresa pueda respaldar.

En el mismo orden de ideas, se certificó que los estados de resultados son necesarios para poder hacer un análisis financiero correcto y dicho análisis debe hacerse regularmente. Esto ratifica la teoría que indica que los estados financieros permiten diagnosticar la situación financiera real de la empresa, manejar tendencias del crecimiento histórico, así como de costos y conocer el rendimiento actual del negocio y si el mismo es atractivo.

En lo que respecta, a la planificación se evidenció que la empresa hay opiniones encontradas unos consideran que casi nunca se planifica en consonancia a la situación financiera, otros opinan que siempre, otros que casi siempre y un último grupo que nunca. Siendo vital el proceso de planificación en la empresa, ya que de este depende el logro de los objetivos trazados, entendiendo que hay una planificación a corto plazo que tiene que ver con el capital de trabajo y una planificación a largo plazo que se refiere a detectar las oportunidades de inversión, encontrar el punto de endeudamiento, entre otros. Esto se debe a la falta de información que tienen sobre la realidad financiera de la empresa.

En cuanto, al análisis financiero se determinó que el mismo incide en la toma de decisión, aunque hay también varias posturas al respecto, pero es esta la de mayor relevancia. Si nos vamos a la teoría el análisis financiero es importante con el mismo se espera mejorar la toma de decisión en lo que respecta a volumen de inventario óptimo, estrategia de pagos a terceros y compromisos crediticios, así como si es necesario incurrir en un nuevo crédito, tasa y hasta monto. Por ello es vital que las gerencias de la empresa estén en la capacidad de manejar la información financiera y analizarla, para que la toma de decisión no dependa de uno, sino que todos como equipo puedan sumar al logro de los objetivos organizacionales.

De igual forma se detectó que la liquidez es un aspecto financiero que debe ser considerado para la toma de decisión, ya que la liquidez en el plano financiero permite conocer la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, así como la habilidad de convertir en efectivo algunas deudas y activos circulante. El tren gerencial debe manejar la información de cómo están los días de crédito y de cobranza, como está la capacidad de pago de la organización para como equipo contribuir a las mejoras y estrategias necesarias para garantizar la operatividad de la misma.

Por lo antes mencionado, se determinó que la toma de decisión está atada a la planificación y que es imposible tomar decisiones acertadas sin tener un análisis financiero de la empresa. Toda estrategia financiera, así como herramienta es necesaria para el análisis financiero e indispensable para conocer la situación actual de la empresa, donde está, hacia donde va, conocer su rentabilidad y hasta los riesgos a los que está expuesta.

Para determinar las estrategias de empowerment que pueden estar aplicando las empresas del sector alimenticio, tipo snack caso Alimentos Munchy, C.A. tenemos que en lo que respecta a la responsabilidad se evidenció que los trabajadores acatan las asignaciones que se le designan y así tienen la habilidad de ver los errores como una oportunidad de aprendizaje.

En relación a la comunicación se detectó que les son señaladas sus tareas a los trabajadores, así como se le he retroalimentado contantemente por parte de sus jefes inmediato, aunque aun así no se debe dejar de lado el proceso de monitoreo y control para poder garantizar el cumplimiento de asignaciones.

En el mismo orden de ideas, en lo concerniente a motivación la mitad de los encuestado considera que, si es motivado y el resto no, esto deja ver que la empresa debe reforzar entre sus prácticas gerenciales la motivación. Ya que todo ser humano ser humano tiene la necesidad de ser reconocido, motivado, felicitado. Esto según la teoría de empowerment mejora el clima organizacional y contribuye a que las personas se sientan parte importante de la organización y por ende logren los objetivos.

En lo que se refiere a los equipos autodirigidos se determinó que la mayoría de sus trabajadores tienen la habilidad de comunicarse con otros y un gran número es incentivado a trabajar en equipo. Si algo es vital en el empoderamiento es que las personas puedan trabajar en equipos de alto desempeño, el hecho de promover esta herramienta permite quitar peso a los puestos claves y compartir las metas, tareas, afianzar el sentido de pertenencia, estimular a los trabajadores a generar soluciones y no esperar una orden y las indicaciones de lo que deben hacer.

En cuanto a la toma de decisión la mitad considera que tiene la autonomía en su área o puesto de trabajo para decidir. Es vital en el empowerment impulsar a las personas a la solución de casos, a estudiar las variables y elegir la opción que vaya más hacia a resolución. Va muy de la mano con los equipos autodirigidos.

En lo referente a la cultura organizacional se evidenció que la empresa entre sus políticas delega, esto contradice un poco el hecho que la mitad no siente que tenga autonomía en su puesto. Aunque unos vean la oportunidad que les da la empresa para generar soluciones y tomar decisiones, otros no. Este debe revisarse ya que probablemente el estilo de liderazgo que se esté empleando no sea el más adecuado, puesto que un buen número no se siente ni motivado ni con autoridad para decidir.

En cuanto a la dirección se determinó que los trabajadores son supervisados para poder llevar a cabo sus tareas y se les es evaluado de acuerdo a su puesto. Esto contradice un poco el hecho de que ellos señalen que acatan sus asignaciones y ratifica que si son retroalimentados constantemente. Pero deja ver que el estilo de liderazgo no es tan participativo e inspirador, va más al estilo el jefe ordena, el jefe señala, el jefe designa, el jefe supervisa, el jefe resuelve.

En lo que respecta a colaboración se evidenció que un poco más de la mitad indica que fue o ha sido capacitado para el logro de los objetivos. Oportunidad de mejora para la empresa ya que para el empoderamiento es indispensable capacitar, adiestrar y empoderar al personal constantemente, para que este pueda contar con todas las herramientas necesarias para actuar por si solo cuando así se requiera.

Por ultimo tenemos la delegación como estrategia de empowerment y se detectó que les es permitido incorporar acciones para el logro de metas, este punto contradice el hecho de que un grupo considere que no tiene autonomía en su puesto y va de la mano con la acción de que más de la mitad comparte autoridad con los miembros de la empresa. Dejando ver que no hay claridad en el estilo de liderizar, se deduce que a veces son motivados a la acción y otras no. Cuando no hay un estilo definido de como gerencial, se crea confusión en las personas, por lo que prefieren actuar cuando les soliciten, le encomiende o le pidan. Lo que contradice el principio del empowerment que es la capacidad de empoderar a los trabajadores para que se sienta comprometidos, parte importante, se involucren, tomen decisiones y generen soluciones sin la necesidad que sus superiores les indique que hacer.

## RECOMENDACIONES

Por lo anteriormente expuesto, se evidencia que el nivel gerencial tiene debilidad en el manejo y conocimiento de las finanzas, que, aunque están conscientes de lo importante que es, los que le hace afirmar cosas que no son. Así mismo se constató que en relación a los principios del empowerment hay oportunidad porque no todos son promovidos. Por ende, la falla de conocimiento los puede llevar a tomar decisiones erradas, por lo que se sugiere:

Capacitar y formar al nivel gerencial en planificación financiera o planificación estratégica es algo vital para que cada gerencia pueda desde programar sus tareas hasta participar más en la toma de decisión, pueda asumir y responder por los planes y objetivos propuestos para la organización.

Enterar al nivel gerencial de los estados de resultados de la empresa, que sepan la situación real de la empresa, así promover la buena administración de los recursos financieros.

Planificar y presupuestar todos los pagos, enterar a las áreas involucradas para que estas puedan actuar cuando se requiera, negociar efectivamente, planear sus actividades sin restricciones de ningún tipo.

Promover la delegación de tareas en todas las áreas y niveles, que cada trabajador pueda sentirse parte fundamental y así añadir valor.

Empoderar a los gerentes en las áreas débiles, así como al nivel que sigue de coordinadores y supervisores, para que así todos trabajando en equipo poder sumar al logro organizacional.

Incentivar a todos los integrantes de la empresa a participar en la búsqueda de soluciones, mejoras, planes de ahorro constantes para así cumplir las metas, agregar valor, motivar a otros.

Promover la comunicación efectiva, estar en constante contacto y retroalimentación con las personas, hacerles que están haciendo las cosas, que áreas de oportunidad tiene, que es visto su esfuerzo.

Motivar y recompensar a las personas que realmente añadan valor, incentivar a otros a seguirlos, crear ese modelo de trabajador de alto desempeño.



## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **PROPONER ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**

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

Las estrategias competitivas según Porter (2008) son herramientas con la que cuenta una organización con el objetivo de crear una posición defendible, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del mercado: amenazas de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenazas de ingreso de productos sustitutos. El objetivo principal que posee la misma, es realizar una ofensiva para así obtener un mejor rendimiento sobre la inversión para la compañía.

Las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment son presentadas en este capítulo con la finalidad de dar soporte al proceso de planificación y gestión estratégica de las empresas, tipo snack que están dedicadas a elaborar pasapalos, así como la distribución de los mismos. Por lo que dicha estrategia gerencial contribuirán a buscar el mejoramiento continuo de los procesos, lograr posicionamiento y dinamismo del mercado.

Desde otra perspectiva, las organizaciones deben asumir retos que les permitan adaptarse y subsistir antes los innumerables cambios que se presentan en el entorno, como las exigencias de la sociedad, las políticas económicas y gubernamentales, las

innovaciones tecnológicas y sobre todo enfrentarse ante su mayor desafío como lo es la competencia. Es por ello que las estrategias gerenciales deben ir dirigidas hacia alcanzar y si es posible superar las metas planificadas, utilizando herramientas que les permitan tanto diferenciarse de las demás organizaciones como lograr que la empresa se mantenga en marcha, para lo cual es necesario que se consideren tres elementos esenciales como lo son: la efectividad, la eficacia de sus procesos y la calidad de sus productos y servicios.

Es por ello que las estrategias competitivas financieras, van fortalecer los procedimientos internos de la organización, lo cual conlleve a mejoramientos de las actividades, y a su vez una adecuada toma de decisiones, evitando en que la empresa incurra en riesgos financieros innecesarios.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General:**

Diseñar estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack, caso: Alimentos Munchy, C.A.

### **Objetivos específicos:**

Establecer lineamientos en el proceso de planificación financiera que permita facilitar la toma de decisión.

Presentar estrategias de diferenciación para generar ventajas competitivas.

Señalar estrategias de empowerment que contribuyan a la solución de problemas.

## **Justificación de la Propuesta**

Se presenta la propuesta que representa una alternativa de solución a las necesidades de las empresas tipo snack, las cuales están dedicadas a elaborar pasapalos, así como su distribución, las mismas tienen debilidad en su proceso de planificación, organización, dirección y control, lo que afecta la toma de decisión gerencial y obstaculiza la gestión financiera. De igual manera, dichas empresas han perdido dinamismo ya que la falta de lineamientos estratégicos claros, no les permite tener una visión óptima de sus recursos.

En la propuesta se establecen una serie de criterios estratégicos y acciones que ayuden a establecer lineamientos que permitan tomar las decisiones acertadas para las negociaciones que no generen efectos negativos en sus operaciones, a ser más competitivas y dinámicas.

## **Fundamentación de la Propuesta**

Las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment que se presentan se fundamentaron en el diagnóstico del estudio descriptivo de campo, cuyo objetivo se orientó hacia la planificación financiera. Asimismo, se apoya en las teorías estrategias competitivas y financieras, así como empowerment que están expuestas en el capítulo II del presente trabajo.

De igual modo, la propuesta se fundamentó en los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos aplicado en la empresa, el cual permitió conocer la situación financiera, además de las debilidades y fortalezas que existen al respecto. En base a dicha información, se realizó el diagnóstico que sirvió de soporte para diseñar estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment de acuerdo a los requerimientos de las empresas objeto de estudio.

## **Estructura de la Propuesta**

El diseño de las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment de las empresas del sector alimenticio tipo snack del Estado Aragua, dedicadas a elaborar pasapalos, así como su distribución, se dividió tres fases, la primera denominada Planificación Financiera, en la cual se determinan la situación actual de entorno, establecimiento de objetivos, metas y estrategias, definición de fuentes de ingresos y de egresos. La segunda, Estrategias de Diferenciación, está conformada por el análisis del mercado actual, establecimiento de objetivos, metas y propuestas, diseño de planes para mantener altas barreras de salidas, establecer diferenciación y costo de cambio, así como mantener la marca en el mercado y la tercera fase, las Estrategias de Empowerment, determinar si la misión, visión, políticas y valores son de conocimiento general, definir planes de formación y empoderamiento de su capital humano.

## **Desarrollo de la Propuesta**

Para desarrollar la propuesta es necesario que la investigadora de respuesta a cada uno de los objetivos específicos en relación a los resultados que se quiera tener, a continuación se presenta detalladamente la respuesta a cada uno de estos objetivos específicos:

### **FASE I: Planificación Financiera**

Esta etapa inicial se dará con la finalidad de reunir al equipo de trabajo que conformará dicha etapa, que es el proceso de planificación financiera.

**Cuadro N° 58**  
**Etapa Conceptual de la Planificación**

<b>LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer lineamiento en el proceso de planificación financiera que permita facilitar la toma de decisión.	1. Análisis del Entorno  2. Establecimiento del objetivos, Metas y Estrategias	1.1. Selección del equipo que establecerá el instrumento para obtener la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se presentará en el formato propuesto (ver anexo).  2.1 Conformer el equipo evaluador de la matriz DOFA, de allí establecer: <b>Objetivos:</b> se refiere a que tanto el objetivo general y específicos, contenga cuales son los objetivos de la organización para el periodo estudiado. <b>Metas:</b> donde queremos llegar. <b>Estrategias:</b> para ello se considera la matriz DOFA	1.1. Esta estrategia permitirá establecer las estrategias con la finalidad de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades  2.1. Esta estrategia permitirá determinar las bases de la planificación financiera	Dpto. de Administración y Finanzas
<b>Aporte:</b> se presenta el cuadro de la matriz DOFA, la cual permite presentar de manera ordenada el análisis del entorno y la presentación de las estrategias				

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 59**  
**Matriz DOFA**

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><b>Alimentos Munchy, C.A.</b> <b>MATRIZ DOFA</b></p>		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FO
AMENAZAS	ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA FA

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 60**  
**Etapa Procedimental de la Planificación**

<b>LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer lineamiento en el proceso de planificación financiera que permita facilitar la toma de decisión	3. Definición de Fuentes de Ingresos	<p>3.1 El departamento de tesorería, será el encargado de determinar los ingresos estimados, presentara en la información solicitada en el formato propuesta. (ver anexos)</p> <p>3.2 El dpto. de Finanzas, será el encargado de planificar cualquier otro ingreso estimado. Se considera los ingresos productos de la venta por desperdicio de producto, empaque, otros. (ver anexos)</p> <p>4.1 Se establece el formato por gasto estimados, para ello se establecerá además la fecha límite de pago, con la finalidad de determinar la rotación de las cuentas por pagar. (ver anexos)</p>	<p>3.1 Esta estrategia permitirá establecer las fuentes de ingresos que alimentaran la planificación financiera, y los activos circulantes.</p>	Dpto. de Administración y Finanzas
	4. Definir Fuentes de Egresos	<p>4.2 Se presentara la información de forma de presupuesto. (ver anexos)</p>	<p>4.1 Esta estrategia permitirá determinar las bases de los gastos.</p>	
<p><b>Aporte:</b> se presentan los formatos donde ventas y de gastos para presentar la información de las fuentes de ingresos y gastos.</p>				

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 61**  
**Ingresos del Período**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Clientes												
Iva en ventas												
Facturación del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Venta Inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Facturación del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pago del Período												
= Saldo Final Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 62**  
**Otros Ingresos del Período**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Otros Ingresos												
Iva por otros ingresos												
Facturación del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Otros Ingresos Inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Facturación del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pago del Período												
= Saldo Final Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Contreras López (2017)



**Cuadro N° 63**  
**Egresos del Período**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compras a Proveedores												
Gasto de Transporte Ventas												
Gasto por Servicios Prof. Independientes												
Sueldos y Salarios												
Seguridad Social												
Gastos por Tributos												
Otros Gastos del período												
Iva soportado												
- Retenciones IVA												
- Retenciones ISLR												
- Dsto Seguridad Social												
Facturación del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
* Saldo Inicial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Facturación del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Pago del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Saldo Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Contreras López (2017)

### Cuadro N° 64

#### Presupuesto de Tesorería Provisional

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras a Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto por Servicios Prof. Independientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos del período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponible para pagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia para pagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Contreras López (2017)

#### FASE 2: Estrategia de Diferenciación

Esta etapa bajo algunas de las premisas del modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, específicamente algunas premisas de la Fuerza Dos: Rivalidad, se buscará establecer las estrategias para lograr diferenciar con éxito la marca.

**Cuadro N° 65**

**Etaa Conceptual de la Diferenciación**

<b>PREMISAS DE DIRENCIACION DE LA MARCA</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer las premisas de diferenciación de la marca.	<p>1. Análisis del mercado</p> <p>2. Establecimiento de los objetivos, Metas y Estrategias.</p>	<p>1.1. Selección del equipo que establecerá el instrumento para obtener la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y se presentará en el formato propuesto (ver anexo).</p> <p>2.2. Conformar el equipo evaluador de la matriz DOFA, de allí establecer:  <b>Objetivos:</b> se refiere a que tanto el objetivo general y específicos, contenga cuales son los objetivos de la organización para el periodo estudiado. <b>Metas:</b> donde queremos llegar. <b>Estrategias:</b> para ello se considera la matriz DOFA</p>	<p>1.1. Esta estrategia permitirá establecer las estrategias con la finalidad de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades</p> <p>2.2. Esta estrategia permitirá determinar las bases como competir en el mercado actual.</p>	Dpto. de Mercadeo y Desarrollo de Nuevos Productos
<p><b>Aporte:</b> se presenta el cuadro de la matriz DOFA, la cual permite presentar de manera ordenada el análisis del entorno y la presentación de las estrategias</p>				

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 66**  
**Matriz DOFA**

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><b>Alimentos Munchy, C.A.</b> <b>MATRIZ DOFA</b></p>		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FO
AMENAZAS	ESTRATEGIA DA	ESTRATEGIA FA

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 67**

**Etapa Procedimental de la Diferenciación**

<b>PREMISAS DE DIRENCIACION DE LA MARCA</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer las premisas de diferenciación de la marca.	3. Mantener altas barreras de salidas	3.1. Establecer planes de innovación tanto de nuevos productos como en presentaciones.	3.1. Ofrecerle a los consumidores productos nuevos, ampliar el portafolio de la marca, dar opciones de compra.	Dpto. de Mercadeo y Desarrollo de Nuevos Productos
	4. Establecer diferenciación y costo de cambio	4.1 Mantener los estándares de la marca, presencia en anaqueles, costo atractivo.	4.1. Garantizarle al consumidor que se mantiene la marca, con la misma calidad, que permanece presente en los puntos de ventas, con presentaciones que se adapten a su capacidad adquisitiva.	
	5. Mantener la marca en el mercado	5.1. Establecer la línea de juego de la marca, diseñar planes que vayan en la tendencia de los consumidores.	5.1. Dar opciones de sabores, tamaño cuando nadie lo espera, nadie lo hace. Demostrarle al consumidor que estamos pendientes de sus necesidades y ofrecemos opciones para satisfacerlas.	

Fuente: Contreras López (2017)

### FASE 3: Estrategia de Empowerment

En esta fase se diseñarán planes de formación que fortalezcan al capital humano en las diferentes áreas de la empresa.

**Cuadro N° 68**  
**Etapa Conceptual del Empowerment**

PROGRAMAS DE FORMACIÓN AL CAPITAL HUMANO				
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	BENEFICIOS	RESPONSABLE
Establecer programas de formación al capital humano	1. Validar el conocimiento de la misión, visión, políticas y valores	1.1. A través de una lista de cotejo validar con los trabajadores si conocen y practican la misión, visión, políticas y valores. (ver anexo).	1.1. Esta estrategia permitirá conocer si el capital humano está identificado con la empresa.	Dpto. de Capital Humano
	2. Identificar como es el clima organizacional	2.1. Mediante encuesta para medir como está el ambiente (ver anexo)	2.1. Permitirá conocer cómo se siente las personas en su sitio de trabajo.	
<b>Aporte:</b> se presenta lista de cotejo				

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 69**

**Lista de Cotejo**

<b>LISTA DE COTEJO</b>		
<b>ASPECTOS OBSERVABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La misión, visión y valores están visibles en la empresa		
Comparte la misión y visión de la empresa		
Le agregaría algo		
Se identifica con los valores de la empresa		
Son puestos en práctica		
La empresa tiene políticas claras y establecidas por áreas		
Las políticas son del conocimiento de todos		
Piensa que las políticas se cumplen		
Las políticas se mantienen en el tiempo		

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 70**

**Encuesta del Clima Organizacional**

<b>1.- La empresa</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
¿Le gusta su empresa?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
¿Se siente integrado?					
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, igual puesto y sueldo, lo haría?					
<b>2.- Puesto de Trabajo</b>					
¿Su puesto le resulta cómodo?					
¿La temperatura es la adecuada?					
¿El nivel del ruido es soportable?					
<b>3.- Ergonomía</b>					
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?					



¿Cree usted que su silla es la adecuada?					
<b>4.- Creatividad e Iniciativa</b>					
¿Tiene suficiente autonomía?					
Sus ideas son escuchadas por sus superiores					
Se siente realizado en sus trabajo					
<b>5.- Compañeros</b>					
¿Se lleva bien con sus compañeros?					
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?					
¿Existe mucha movilidad entre sus compañeros y los puestos de trabajo en la empresa?					
<b>6.- Superiores</b>					
¿Su jefe lo tratan con amabilidad?					
¿Considera que su jefe es participativo?					
¿Tiene usted comunicación frecuente con su jefe?					

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 71**

**Etapa Procedimental del Empowerment**

<b>PROGRAMAS DE FORMACIÓN AL CAPITAL HUMANO</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Establecer programas de formación al capital humano	1. Diseñar programas de formación para el capital humano.	1.1. Aplicar encuesta a los Jefes de Área sobre las habilidades y capacidades de sus subordinados. (ver anexos).  1.2. Diseñar programas de formación para atender las habilidades y capacidades menos desarrolladas y necesarias para el puesto que ocupa del trabajo.	1.1. Esta encuesta permitirá determinar las debilidades de cada trabajador.  1.2. Este plan contribuirá con la formación del trabajador y su empoderamiento en el puesto que ocupa.	Dpto. de Capital Humano
<b>Aporte:</b> se presenta encuesta y formato para diseñar plan de formación.				

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 72**

**Encuesta para medir Habilidades de la Fuerza de Trabajo**

<b>Habilidades</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Ni bueno, ni malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Capacidad de cálculo					
Manejos de equipos y computadores					
Resolución de problemas					
Pensamiento critico					
Trabajo en equipo					
Planificación y organización					
Actitud positiva					
Responsabilidad					
Habilidades técnicas o practicas					
Disposición de aprender habilidades especificas					
Habilidades manuales					

Fuente: Contreras López (2017)

**Cuadro N° 73**

**Formato de Programación de Capacitación**

Nombre y Apellido	Departamento	Puesto de Trabajo	Debilidad	Prioridad	Curso o Programa	Tiempo

Fuente: Contreras López (2017)

**Factibilidad de la Propuesta**

La implementación de las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del tipo snack en el Estado Aragua, dedicadas a la elaboración de pasapalos, se considera factible desde los siguientes puntos de vista:

- ✓ **Factibilidad Técnica:** La empresa cuenta con el personal capacitado en el área financiera, quienes podrían coordinar la gestión de las actividades que se requieren ejecutar para dar a conocer a todos los

departamentos, las pautas a seguir y la información que deben suministrar, para optimizar el control del capital de trabajo.

✓ **Factibilidad Operativa:** La empresa posee los equipos necesarios para el lograr un desarrollo eficaz de las actividades que contempla. De igual forma, las organizaciones poseen las instalaciones y el espacio físico que pueda ser asignado al control de proyectos.

✓ **Factibilidad Económica:** La implementación de esta propuesta no requiere una erogación significativa de dinero, puesto que los gastos en los que debe incurrirse son recurrentes en la organización.

✓ **Factibilidad Psicosocial:** La presente propuesta debe tener toda la receptividad y aceptación por parte de los Gerentes y Coordinadores de todos los departamentos que conforman las organizaciones conjuntamente con la Junta Directiva, puesto que sus opiniones fue consideradas para la elaboración de los estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio tipo snack del Estado Aragua, planteados. Lo cual quiere decir que no existirá impedimento para participar en las mismas del proceso de planificación de proyectos.

En concordancia con el análisis realizado de la factibilidad, se considera que las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio tipo snack del Estado Aragua, dedicadas a la elaboración de pasapalos son viables desde el punto de vista técnico, operativo, económico y psicosocial, en virtud de los aspectos favorables que le proveerá a la organización, en materia de planificación financiera, estrategias para ser más competitivas y empoderamiento a capital humano.

## **Administración de la Propuesta**

La implementación de las estrategias competitivas financieras apoyadas en el empowerment para las empresas del sector alimenticio, tipo snack del Estado Aragua, dedicadas a la elaboración y distribución de pasapalos, es una decisión de los integrantes de la directiva y/o socios de las empresas del sector, es por ello que la ejecución, control y evaluación de sus resultados es una responsabilidad de dicha organizaciones. Cabe destacar que para que una empresa esté organizada y mantenga un óptimo manejo de sus recursos financieros, debe planear y regular en forma eficiente las operaciones y actividades que se realizan, con el fin de lograr los objetivos planteados.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, Alberto (2002). **Empowerment**. Documento en línea. Consulta: 2017, enero
- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación**. Quinta Edición. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Besley, Scott (2008). **Fundamentos de Administración Financiera**. Catorceava edición. Cengage Learning Editores. México.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. 7° edición. Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Blanchard, Carlos y Randolph (2008). **Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa**. Grupo Editorial Norma
- Bordes, Daniel (2008). **Manual de Planificación Económica Financiera Empresarial a Corto Plazo**. Edición 2008. España.
- Camacho, Andreina (2015). **Estrategia Financiera a la industria del Sector Ronero de Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas, caso: C.A. Ron Santa Teresa**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas. Universidad de Carabobo.
- Ceja, D (2013). **Estrategias Financieras para una empresa de construcción**. Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Ciencias de Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. México
- Gitman, Lawrence J. (2003). **Principios de Administración Financiera**. Décima edición. Pearson Educación. México.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta edición. McGraw-Hill. México D.F.
- Horngren, Charles (2000). **Introducción a la Contabilidad Financiera**. Séptima edición. Pearson Educaciones. México
- Jaramillo, Carlos (2017). **Macro y Microambiente**. Disponible: [werobe01.blogspot](http://werobe01.blogspot).

[com/2013/02/macro-y-microambiente.html](http://www.monografias.com/trabajos6/empowerment/empowerment.html). Consulta: 2017, septiembre 13

Johnson, Johann (2005). **Empowerment**. Documento en línea: consultado en febrero de 2017. disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/empowerment/#tec>

Mansilla, G (2012). **Propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en la Pymes de la industria del software en Valencia, Estado Carabobo, caso: UNOVE, C.A.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Martínez, H (2016). **Empowerment**. Documento en línea. Disponible: <http://www.improvencultores.com/paginas/documentosgratuitos/empowerment.php>.

Márquez, A (2014). **El empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño en las escuelas estatales.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia.

Moyer Charles (2005). **Administración Financiera Contemporánea**. Novena edición. Thomson Learning. México.

Neil, Kay (2014). **Estrategia Competitiva**. Edinburgh Business Scholl. Reino Unido.

Ochoa, Mónica (2011). **Impacto del Proceso de Implantación del Empowerment para la Toma de Decisiones, caso de estudio: Grupo Decoarte.** Trabajo de Grado para optar al título de Maestra en Psicología Organizacional. Universidad “Dr. José Matías Delgado, de San Salvador. Perú.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Pedagógica de Venezuela (FEDEUPEL). Caracas.

Perdomo, Abraham (2002). **Elementos Básicos de Administración Financiera**. Décima edición. Thomson Editores. México.



Porter, Michael (2008). **Estrategia Competitiva** técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide.

Porter, Michael (1980). **Estrategia Competitiva** técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Editorial Pirámide. New York.

Sandrea, Boscán y Romero (2006). **Telos**. Revista de estudios interdisciplinario en ciencias sociales universidad Rafael Bellosó Chacín. Vol. 8 (2): 321 – 338.

Thompson & Stricklan (2004). **Administración Estratégica**. Décima tercera edición. Mc Graw Hill Interamericana. México Df.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manuel para la Elaboración de Trabajos de Especialización, Trabajo de Grado y Maestría y Tesis Doctorales**. Fondo editorial de la UPEL. Venezuela.

Universidad de Carabobo (2004). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Venezuela.

Valdes, Elisa (2000). **Empowerment**. Documento en línea consultado en febrero de 2017. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano>.

Van Horne, James (2002). **Fundamentos de la Administración Financiera**. Undécima edición. Pearson Educaciones. México.

Villabal, Julian (2006). **Menú Estratégico: el arte de la guerra competitiva**. Octava edición. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Warren, Carl (2005). **Contabilidad Administrativa**. Octava edición. Cengage Learning Editores. México.

## ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO SELECCIÓN MULTIPLE

## CUESTIONARIO DE SELECCIÓN MULTIPLE

<b>PREGUNTAS</b>
<b>LIQUIDEZ</b>
<p>1.- El conocer su capacidad de pago a corto plazo le permite a la gerencia:</p> <p>a) Planificar actividades _____</p> <p>b) Negociar con terceros _____</p> <p>c) Adquirir más compromisos _____</p> <p>d) Conocer la situación del flujo de caja _____</p>
<p>2.- La liquidez en la empresa se mide por:</p> <p>a) Activos _____</p> <p>b) Efectivo Inmediato _____</p> <p>c) Capital de Trabajo _____</p> <p>d) Pasivos _____</p>
<p>3.- Conocer la capacidad pago de la empresa frente a las obligaciones permite:</p> <p>a) Facilitar la toma de decisión _____</p> <p>b) Programar pagos _____</p> <p>c) Aumentar volumen de pedidos _____</p> <p>d) Mejorar el servicio al cliente _____</p>
<b>OPERATIVIDAD</b>
<p>4.- La rapidez con que las cuenta por cobrar se convierten en efectivo permiten:</p> <p>a) Contar con flujo de caja _____</p> <p>b) Generar fondos internos _____</p> <p>c) Programar compras _____</p> <p>d) Adquirir Activos Fijos _____</p>
<p>5.- La rotación de cartera es clave para medir:</p> <p>a) Efectividad de venta _____</p> <p>b) Efectividad de cobranza _____</p> <p>c) Efectividad de pagos _____</p> <p>d) Efectividad de inventarios _____</p>
<p>6.- Para cumplir con la operatividad de la empresa con que requiere contar:</p> <p>a) Inventario _____</p> <p>b) Pedidos _____</p> <p>c) Despachos _____</p> <p>d) Otros _____</p>
<p>7.- La rotación de inventarios en la empresa es clave para conocer:</p> <p>a) Efectividad de cobranza _____</p> <p>b) Efectividad de ventas _____</p> <p>c) Efectividad de generar fondos _____</p> <p>d) Ninguna de las anteriores _____</p>

<b>ENDEUDAMIENTO</b>
8.- La razón de endeudamiento permite a la gerencia conocer cómo está la empresa ante: a) Terceros _____ b) La Banca _____ c) Clientes _____ d) Ninguna de las anteriores _____
9.- El endeudamiento de la empresa es responsabilidad del área de: a) Tesorería _____ b) Compras _____ c) Ventas _____ d) Cuentas por Cobrar _____
<b>RENTABILIDAD</b>
10.- La empresa necesita producir utilidad para poder existir, por ello es importante: a) Vender _____ b) Invertir _____ c) Capitalizar _____ d) Otros _____
11.- La razón de rentabilidad proporciona información valiosa a: a) Dueños _____ b) Banca _____ c) Auditores _____ d) Gerencias _____
12.-En la empresa la capacidad de generar fondos se mide a través de: a) Ventas _____ b) Pedidos _____ c) Inventarios _____ d) Activos _____

ANEXO B. CUESTIONARIO DE LIKERT

## CUESTIONARIO

PREGUNTAS	CATEGORIAS DE RESPUESTAS				
<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	1	2	3	4	5
En la empresa:					
1.- se dispone de información financiera.					
2.- la información financiera se usa para el análisis de los estados financieros.					
<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
3.- se analiza la situación financiera a través de los estados financieros.					
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>					
4.- los estados financieros contribuyen a conocer las estrategias de la misma.					
5.- son importantes los estados financieros para la consecución de objetivos de las gerencias.					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
6.- el estado de resultado es necesario para el análisis financiero.					
7.- las gerencias cuentan con los estados de resultados regularmente.					
<b>PLANIFICACION</b>					
8.- se planifica de acuerdo a la situación financiera.					
<b>ANALISIS FINANCIERO</b>					
9.- el análisis financiero incide en la toma de decisión de cada gestión.					
<b>LIQUIDEZ</b>					
10.- la liquidez es un aspecto financiero que debe considerarse para la toma de decisión.					
<b>TOMA DE DECISIÓN</b>					
11.- para la toma de decisión la planificación es un punto a considerar.					
12.- es posible tomar decisiones financieras efectivas sin análisis financiero.					

La nomenclatura del presente cuestionario es: (1) Totalmente en Desacuerdo, (2) Desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De Acuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo

ANEXO C. CUESTIONARIO DICOTÓMICO



## CUESTIONARIO

PREGUNTAS	CATEGORIAS DE RESPUESTAS	
	Si	No
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
1.- ¿En cuanto a la responsabilidad acata las asignaciones que se le designan?		
2.- ¿En cuanto a la responsabilidad considera que los errores son oportunidad de aprendizaje?		
<b>COMUNICACIÓN</b>		
3.- ¿En cuanto a la comunicación le son señaladas sus tareas para su ejecución?		
4.- ¿En cuanto a la comunicación recibe retroalimentación constante de parte de superior?		
<b>MOTIVACIÓN</b>		
5.- ¿En cuanto a la motivación es reconocido su trabajo?		
<b>EQUIPOS AUTODIRIGIDOS</b>		
6.- ¿En cuanto a los equipos autodirigidos tiene habilidad para comunicarse con otros?		
7.- ¿En cuanto a los equipos autodirigidos es incentivado a trabajar en equipo?		
<b>TOMA DE DECISIÓN</b>		
8.- ¿En cuanto a la toma de decisión tiene autonomía en su puesto de trabajo?		
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
9.- ¿En cuanto a la cultura organizacional la empresa como práctica gerencial delega responsabilidades?		
<b>DIRECCIÓN</b>		
10.- ¿En cuanto a la dirección es supervisado para llevar a cabo una tarea?		
11.- ¿En cuanto a la dirección es evaluado de acuerdo al puesto?		
<b>COLABORACIÓN</b>		
12.- ¿En cuanto a la colaboración es capacitado para el logro de los objetivos?		
<b>DELEGACIÓN</b>		
13.- ¿En cuanto a la delegación le permiten incorporar acciones para el logro de los objetivos?		
14.- ¿En cuanto a la delegación comparte la autoridad con otros miembros de la empresa?		

ANEXO D. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

# Alimentos Munchy, C.A.

## Informe de los Auditores Independientes Estados Financieros

Años terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

<b>ACTIVO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>		
Propiedades, planta y equipos	338.466.360	276.373.882
Impuesto diferido	9.701.853	9.849.769
Activo intangibles	1.385.952	132.813
Otros activos	339.113	497.901
Total activo no corriente	<b>349.893.278</b>	<b>286.854.365</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>		
Otros activos	22.688.231	42.040.206
Inventarios	100.850.267	85.010.425
Cuentas por cobrar	58.152.696	67.148.507
Efectivo	8.452.132	14.477.684
Total activo corriente	<b>190.503.326</b>	<b>208.676.822</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>540.396.604</b>	<b>495.531.187</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>		
Apartado para prestaciones sociales	1.377.422	473.351
Préstamos bancarios	97.834.006	81.085.678
Total pasivo no corriente	<b>99.211.428</b>	<b>81.559.029</b>
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		
Otros pasivos	18.970.915	27.949.740
Préstamos bancarios	75.186.976	49.073.873
Impuesto sobre la renta por pagar	40.161.955	31.900.476
Cuentas por pagar	82.033.538	72.140.196
Total pasivo corriente	<b>216.353.384</b>	<b>181.064.285</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>315.564.812</b>	<b>262.623.314</b>
<b>PATRIMONIO:</b>		
Capital social actualizado	64.979.414	64.979.414
Cuentas por cobrar a accionistas	(27.963.654)	0
Utilidades retenidas:		
Reserva legal	649.741	649.741
No distribuidas	181.318.091	161.430.518
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>224.831.792</b>	<b>232.907.873</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>540.396.604</b>	<b>495.531.187</b>

## ESTADO DE RESULTADO

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ingresos de Operación	790.672.309	743.040.444
Costo de Venta	(368.748.208)	(425.651.262)
Gasto de venta, generales y administración	(243.911.914)	(267.182.916)
Costo Financieros – neto	(15.374.079)	(14.069.516)
Resultados monetario del ejercicio	49.377.757	75.331.339
Diferencia en cambio - neto	2.908.657	(6.991.455)
Otros (egresos) ingresos – neto	4.004.906	(115.471)
Utilidad antes de impuesto	171.297.563	151.993.028
ISLR	(54.048.085)	(70.861.455)
Utilidad Neta	<b>117.249.478</b>	<b>81.131.573</b>

## ANEXO E. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**, presentado por la Lic. Maryuri Contreras López, titular de la cedula de identidad N° V-15.473.968, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof:

Firma:

C.I.:

Tel:

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten signature]*  
1836974  
04149350037



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**, presentado por la Lic. Maryuri Contreras López, titular de la cedula de identidad N° V-15.473.968, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof. Jose Felipe Cabezo

Firma: [Firma manuscrita]

C.I.: 10.752.084

Telf.: 0414-5909967



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**, presentado por la Lic. Maryuri Contreras López, titular de la cedula de identidad N° V-15.473.968, quien aspira al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: FRANKLIN S. BOTEAGA C

Firma: [Firma manuscrita]

C.I.: 10 882.611

Tel.: 0424-3371271

LAC dt-40260





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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por medio de la presente, doy constancia de que los instrumentos de recolección de datos elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FINANCIERAS APOYADAS EN EL EMPOWERMENT PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTICIO, TIPO SNACK, CASO: ALIMENTOS MUNCHY, C.A.**, presentado por la Lic. Maryuri Contreras López, titular de la cedula de identidad N° V-15.473.968, quien aspira al Titulo de Magister en Administración de Empresas, Mención Finanzas, cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Prof.: Lic. Angélica Bustamante

Firma: [Firma manuscrita]

C.I.: 7678777

Tel.: 0424-3371283

Lic. Angélica Bustamante  
C.P.C. 65278