

## **GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA Y CONTROL DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR ELÉCTRICO DE VENEZUELA**

Leodardo Chacin\*

Recibido: Noviembre 2009 Aceptado: Septiembre 2010

### **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. El estudio fue de tipo correlacional y diseño no-experimental-transeccional y de campo. La población estuvo conformada por 40 sujetos pertenecientes a las gerencias de finanzas de las empresas del sector eléctrico. Como técnica se utilizó la encuesta empleándose un cuestionario para cada variable con cinco alternativas de respuesta de escala tipo Likert. La validez de contenido se hizo a través de 10 expertos. Se llevó a cabo una prueba piloto para aplicar la validez discriminante. La confiabilidad fue calculada con el coeficiente de Alfa Cronbach obteniéndose un  $r_{tt} = 0,91$  para la variable gerencia estratégica financiera y un  $r_{tt} = 0,86$  para la variable control de gestión considerándose muy alta. Se evidenció un nivel de relación bajo y positivo entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión. Se caracterizó el control de gestión basado en el comportamiento de las organizaciones, planificación estratégica e indicadores de gestión que permiten diagnosticar las desviaciones de las funciones de la gerencia estratégica financiera; fortaleciendo eficientemente los objetivos, estrategias corporativas y la gestión financiera del capital de trabajo.

Palabras Clave: Gerencia Estratégica Financiera, Control de Gestión, Objetivos Estratégicos.

\*Doctor en Ciencias Mención Ciencia (URBE). Magíster en Gerencia Empresarial (URBE). Especialista en Gerencia Empresarial (URU). Licenciado en Contaduría Pública (LUZ). Docente de post-grado en el programa de Maestría Gerencia Empresarial (URBE) e-mail [Ichconsultor@cantv.net](mailto:Ichconsultor@cantv.net)

## **FINANCIAL STRATEGIC MANAGEMENT AND CONTROL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF THE ELECTRICAL SECTOR OF VENEZUELA**

### **ABSTRACT**

This purpose of this research was to determine the relationship between strategic management financial and management control in organizations of Venezuela's power sector. The study was a correlational and non-experimental design and field-transeccional. The population consisted of 40 subjects from finance managements of companies in the electricity sector. As survey technique was used a questionnaire for each variable with five answers choices (Likert-type scale). Validity was made by 10 experts. It conducted a pilot test to apply discriminant validity. Reliability was calculated using Cronbach alpha coefficient, obtaining a  $r_{tt} = 0.91$  for financial and strategic management variable and a value of  $r_{tt} = 0.86$  for management control variable, which is considered very high. It showed a low level and positive relationship between strategic management and financial management control. The management control was characterized based on organizational behavior, strategic planning and management indicators that allow diagnose deviations of functions for strategic financial management, efficiently strengthening objectives, corporate strategies and financial management of working capital

**Keywords:** Financial Strategic management, Management Control, Strategics targets.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad y motivado a la dinámica impulsada por cambios tanto económicos como sociales, las organizaciones experimentan la necesidad de adecuarse al ritmo de las exigencias del entorno en función a su eficacia, efectividad y eficiencia en los procesos, en particular aquellos relacionados al control de los recursos financieros. Desde este punto de vista, las empresas prestan especial atención a las actividades inherentes al manejo de los fondos, así como, el establecimiento de controles de gestión en dichos procesos como respuesta a sus requerimientos administrativos fundamentados en el logro de los objetivos empresariales.

Estas actividades de control administrativo desde la perspectiva del pensamiento estratégico se orientan con una importancia relevante hacia las empresas con actividades económicas, la cuales fijan sus objetivos estratégicos basados en las estrategias corporativas o de negocios y cuyo

propósito fundamental es obtener dividendos, rentabilidad y posicionamiento en el mercado apoyándose para ello en la gerencia estratégica financiera.

En resumen, este tipo de organizaciones suelen tener relativa independencia al momento de ejecutar transacciones de índole financieros enmarcados dentro de sus funciones primarias, siempre que su gestión se mantenga dentro de los parámetros establecidos por la alta dirección, implementando controles para evaluar y diagnosticar las desviaciones. En consecuencia, el propósito de la investigación fue determinar la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela.

## **Desarrollo**

### **El Problema**

Muchas organizaciones, apunta Amat (2003), tanto del sector privado como del sector público atraviesan por situaciones críticas en función a sus actividades tanto tácticas como operativas debido a la falta de

instrumentos que permitan evaluar en forma permanente las posibles desviaciones dentro del núcleo de sus operaciones tales como: producción, mantenimiento, logística, ventas, finanzas, marketing, entre otras. Por ello, es indispensable implementar un conjunto de herramientas por medio de las cuales se pudiera mejorar las actividades económicas y optimizar las operaciones tácticas mediante una salud financiera libre de riesgos y con toma de decisiones coherentes para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, así como el logro de sus objetivos estratégicos.

Sobre la base de lo antes expuesto, según Kaplan y Norton, (2003) debido al fenómeno de la globalización muchas empresas a nivel mundial tales como: Wal Mart, Nike, General Electrics, Protect & Gamble, Toyota, entre otras, establecen controles basados en indicadores de gestión que permiten medir y evaluar los diferentes procesos operacionales al igual que el comportamiento organizacional,

con la finalidad de identificar las desviaciones producto de las operaciones propias del negocio e implementar correctivos para mejorar la eficiencia y calidad de sus productos, así como, el desempeño organizacional con miras a generar rentabilidad para mantener su posición en el mercado. Para ello, toman como punto de partida los procesos productivos vinculados directamente con los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas, además de una eficiente gestión financiera del capital del trabajo, contempladas en las políticas financieras fijadas por la directiva empresarial.

Ahora bien, las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela también establecen controles según gaceta oficial número 37.415, así como la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico (LOSE) en cuanto a su gestión operacional y financiero, enmarcados en las regulaciones referentes al sistema de tarifa para el cálculo del costo del consumo eléctrico. Todo ello, con la finalidad de reforzar sus procesos

administrativos a través de la logística y política organizacional, permitiéndoles aplicar estrategias financieras adecuadas para alcanzar los objetivos programados en función a lo establecido en la visión y misión, al igual que los planes estratégicos que se despliegan de éstas.

Dentro de este contexto, la gerencia estratégica financiera de las empresas generadoras, distribuidoras y comercializadoras de energía eléctrica del estado venezolano, de acuerdo a información publicada en sus páginas Web, así como, evidencias obtenidas mediante la observación directa a través de entrevistas a gerentes de finanzas, las mencionadas empresas buscan efectuar una adecuada planificación, programación, identificación de desviaciones y control en sus funciones, además de su medición; lo cual hace necesario contar con procesos eficientes para lograr los objetivos y metas planteados en dichas organizaciones.

Entre las organizaciones que conforman el sector eléctrico del

estado venezolano tomadas como trabajo de campo se mencionan: CADAFE, ENELVEN, ENELBAR, CVG EDELCA y EDC agrupadas bajo la figura de Corporación Eléctrica de Venezuela (CORPOELEC). El Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (MPPEP), insta a dichas organizaciones su apego a la ley exigiendo información que evidencia el resultado de las diferentes operaciones de control administrativo, contable y financiero. Cabe destacar que dicha información sólo es posible compilarla, evaluarla, medirla, identificar sus desviaciones y aplicar sus correcciones mediante la implementación de métodos de control de gestión que apoyen a la gerencia estratégica financiera en el desarrollo de su gestión.

Desde el punto de vista de la gerencia estratégica financiera, cada una de las empresas del sector eléctrico de Venezuela establece su propio criterio en cuanto a la formulación de los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas y la gestión financiera

del capital de trabajo, sin establecimiento de estándares de control por parte del estado, ya que dicha individualidad dificulta llevar a cabo evaluaciones mediante las cuales permitan identificar situaciones de mejoras, sobre todo el manejo y destino de los fondos por parte de la mencionadas empresas, así como su actuación económica en un tiempo determinado. En consecuencia, las organizaciones pertenecientes al sector eléctrico de Venezuela han desarrollado sistemas de control de gestión con base a los objetivos estratégicos financieros establecidos por la alta dirección, con criterios propios sin conjugarlos entre ellas para validar la pertinencia en la definición de los indicadores con miras a establecer un patrón estándar con la finalidad de mantener un criterio uniforme para el diseño, construcción, ejecución y evaluación. Todo ello, con el propósito de detectar desviaciones para aplicar correctivos que den lugar a sanear los posibles riesgos financieros, mediante una oportuna toma de decisiones.

En consecuencia, la inexistencia de un estudio sistemático o trabajo de investigación sobre la relación existente entre gerencia estratégica financiera y el control de gestión enfocada hacia las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela, evidenciadas en consultas realizadas en las bases de datos de propiedad intelectual de las universidades: La Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Rafael Beloso Chacin (URBE), Universidad de los Andes (ULA), Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad Simón Bolívar (USB); no se ha generado teoría sobre la base de criterios aceptados y científicamente válidos, por lo que se propone la presente investigación.

### **Formulación del Problema y Objetivos**

En atención al planteamiento anterior, la presente investigación se orienta al estudio relacionado con la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. Ahora bien, con la finalidad de

abordar el fenómeno objeto de estudio se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela? Asimismo, producto de la revisión de bibliografía y de la observación no sistemática, surgen otras interrogantes que han permitido direccionar la investigación:

1.- ¿Qué tipo de asociación se establece entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela?

2.- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos gerenciales que contribuyan a la efectividad del control de gestión para el fortalecimiento de la eficiencia en la gerencia estratégica financiera?

Con base a estas interrogantes se establece el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. Y para el logro de dicho objetivo, se

constituyeron los objetivos específicos: a) Establecer el tipo de asociación que se genera entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. b) Generar lineamientos estratégicos gerenciales que contribuyan a la efectividad del control de gestión para el fortalecimiento de la eficiencia en la gerencia estratégica financiera.

## **Fundamentos Teóricos**

### **Estrategia Funcional**

En la formulación de la estrategia funcional de acuerdo a lo referido por Francés (2005), quien reseña que para tal fin debe tomarse en cuenta los siguientes insumos clave: estrategias corporativas, estrategias de negocios y estrategias funcionales. Coincidiendo así, con la pirámide de la creación de la estrategia de Thompson y Strickland, (2001), quienes adicionalmente incluyen las estrategias de operación; y a su vez, concuerda con los niveles estratégicos corporativos, de negocios y funcionales

planteados por Hellriegel y Slocum, (2000).

Ahora bien, una vez se hayan establecido las estrategias corporativas y de negocios, se procede a definir las estrategias funcionales referidas al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Así, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene, además de ser decisivas tanto para las estrategias como para la toma de decisiones. (Thompson y Strickland 2001).

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2000), así como Stoner (1999), definen a la estrategia funcional como la guía para la administración de las áreas funcionales de una empresa, como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Por su parte, Francés (2005) visualiza a la estrategia funcional conformada por: mercadeo,

manufactura, suministros, tecnología, de recursos humanos y financiera.

En ese sentido, se puede decir que la estrategia funcional representa el eslabón siguiente o nivel consecutivo de la estrategia corporativa y de negocio dándole cuerpo a los planes de acción para llevar a cabo la formulación de estrategias de las áreas funcionales o proceso de negocios claves para la empresa u organización representadas por los diferentes niveles decisorios adscritos a cada área funcional o negocio entre ellos las gerencia estratégica de: mercadeo, manufactura, suministros, tecnología, recursos humanos y financiera.

Como se puede inferir, la gerencia estratégica financiera está enmarcada dentro de las estrategias funcionales empresariales la cual es considerada como variable objeto de estudio del presente trabajo de investigación, desarrollándose a continuación el marco teórico con la finalidad de ampliar la temática relaciona con la misma, así como, sus dimensiones e indicadores de



medición de dichas dimensiones.

### **Gerencia Estratégica Financiera**

La función de las finanzas de acuerdo a Francés (2005), constituye el área funcional más descentralizada. Es decir, en la mayoría de los procesos de esta área funcional se logran ventajas importantes al consolidarlos para la empresa en su conjunto; en otras palabras, la agrupación de los procesos permiten un nivel de gestión más eficiente. Las empresas o corporaciones, afirma el autor en referencia, tienen un primer nivel de centralización entre las unidades estratégicas de negocio (UEN) de acuerdo a su importancia, éstas suelen tener relativa independencia al momento de ejecutar transacciones de índole financieros enmarcados dentro de sus funciones primarias, siempre que su gestión se mantenga dentro de los parámetros establecidos por la alta dirección.

De igual manera, el mismo autor establece fundamentos esenciales para la gerencia financiera consideras como base a la toma de

decisiones, la cuales se encuentran dentro de categorías de importancia a seguir: inteligencia financiera, formulación de presupuesto de capital, gerencia de capital, política de dividendos, fusiones, adquisiciones, tesorería, financiamiento a largo plazo, manejo de impuestos, gerencia del riesgo y relaciones con la comunidad financiera.

Sumado a lo antes expuesto, la gerencia en el marco general encara el reto de definir las estrategias que contribuyen a asegurar una posición competitiva perdurable, lo cual exige centrar la atención en las opciones del liderazgo en costos, o en la diferenciación; entendiendo que las fuerzas económicas imperantes se manifiestan en la globalización de los mercados, en la flexibilización de los regímenes aplicados a la inversión extranjera, en la primacía de las consideraciones económicas sobre las apreciaciones políticas, en el fomento de la libre empresa, en la reducción sistemática del intervencionismo estatal y en la formulación de políticas

gubernamentales con las cuales se busca reducir las tasas de interés e inflación.

Estos hechos condicionantes de la vida empresarial según Ortiz (2005), conducen a inferir que la ventaja competitiva sólo podrá asegurarse a partir del conocimiento profundo del mercado donde se compete, es decir, la acción directiva se encamina a la utilización óptima y racional de los factores productivos como fórmula para fomentar las estructuras de costos, coadyuvando la fijación de precios calificados razonables por el mercado de consumidores.

Desde el punto de vista financiero, de acuerdo a Bierman, (2003), revisten especial importancia aspectos como valoración de empresas, el estudio objetivo de las inversiones, el conocimiento del sistema financiero nacional e internacional y la evaluación correcta de las posibilidades de financiación, en otras palabras, la gerencia financiera está sujeta a mantener una estrategia constante y dinámica la cual le permita enterarse con

oportunidad de los cambios en el mercado, así como, de las oportunidades que ofrece el costo beneficio en la toma de decisiones adecuadas en el logro de los objetivos empresariales, satisfaciendo de esta manera a la alta directiva.

A este respecto, Ortiz, (2005) describe a la gerencia estratégica financiera como: la toma de decisiones relacionada con la obtención y uso eficiente de los fondos para el mayor beneficio de la empresa, atendiendo disposiciones de carácter estratégico que marca el rumbo de la organización tales como: (a) objetivos estratégicos, (b) gestión financiera del capital de trabajo y (c) estrategias corporativas.

Cabe destacar, que la definición de gerencia estratégica financiera introducida por el autor en antes referenciado, establece un criterio amplio de la capacidad formal del gerente financiero con respecto a sus habilidades para desempeñar las actividades inherente a su cargo dentro de la organización, es decir, vincular las responsabilidades en

función a la administración financiera: preparación de pronósticos, planeación, coordinación, control y tratamiento de los mercados financieros.

Al mismo tiempo, Moyer y McGuigan (2005) refieren que la gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación proporcionando el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa. Así, la organización tendrá un apalancamiento efectivo en el logro de sus objetivos. En otras palabras, el objeto de la Gerencia Financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

Adicionalmente, la gerencia

estratégica financiera se estructura según Besley y Brigham (2001) partiendo de elementos que la posicionan dentro del contexto estratégico empresarial, siendo éstos: (a) objetivos estratégicos, (b) estrategias corporativas y (c) gestión del capital de trabajo. Estos mismos elementos los describe Bierman (2003), como atributos inmersos en las etapas de la planificación financiera, donde la dirección empresarial fija los lineamientos políticos, normativos y controles de gestión para establecer los objetivos que establecen el rumbo de toda organización enmarcados en la visión y misión de ésta.

En consecuencia, Moyer y McGuigan (2005), Besley y Brigham (2001), Bierman, (2003) y Ortiz (2005) convergen en cuanto a la definición de la gerencia financiera, sin embargo, el autor de la presente investigación fija posición en cuanto a la definición de gerencia estratégica financiera aportada por Ortiz, por considerar que dicha definición infiere de forma directa la identificación de los atributos o

dimensiones que la conforman siendo éstos: a) objetivos estratégicos, (b) gestión del capital de trabajo y (c) estrategias corporativas.

### **Control de Gestión**

Para dar inicio al tratamiento de este punto, es necesario introducir el siguiente preámbulo: En los últimos años la contabilidad de gestión se ha convertido en uno de los instrumentos de dirección más utilizados por las empresas. Sin embargo, en la práctica hasta hace una década se había otorgado una limitada importancia a la contabilidad de gestión como mecanismo de control. Hasta ese momento los sistemas contables se centraban en la contabilidad financiera de la empresa. (Amat, 2003).

En ese orden de ideas, cuando se utilizaban sistemas de costos relativamente sofisticados, muchas veces su carácter era excesivamente contable, además de burocratizado sin la flexibilidad para adecuarse a las necesidades de gestión. La elevada centralización de las

decisiones y, especialmente, las características del entorno facilitaban que la utilización de mecanismos no formales (centralización de las decisiones, así como la supervisión directa) fuera la forma primordial de control. (Lorino, 2002).

No obstante, los cambios que se han producido en el entorno y en el modelo de dirección de las empresas han propiciado una progresiva formalización, además de la profesionalización de las organizaciones. Esto ha conllevado a dar una mayor importancia a los procesos de control de gestión de cada una de las áreas funcionales de negocio apoyando tanto las tareas del proceso productivo, como las de las administrativas y financieras.

De lo antes expuesto, para poder abordar teóricamente la variable control de gestión con mayor profundidad y comprensión, a continuación se establecerán los conceptos de los elementos que la conforman, siendo éstos: (a) control y (b) gestión. Con relación al control, éste es visto como una etapa primordial en la administración, pues,

aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada así como una dirección eficiente, el gerente no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo para cerciorarse e informarse si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Stoner y Freedman, 2004).

Desde otro punto de vista, de acuerdo a Chaivenato, (2001), el control es una función administrativa la cual hace referencia a la fase del proceso administrativo que mide, evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Por su parte, Van Den Berghe (2005) define el control como la actividad que les permite a los gerentes asegurar que la empresa siga el camino planeado con anterioridad, y es de gran trascendencia debido a la posibilidad descubrir las fallas en las cuales se están incurriendo, sin permitir su adecuado funcionamiento para poder tomar las medidas correctivas

respectivas.

Ahora bien, dadas las definiciones anteriores se puede decir: el control representa una etapa de la gestión gerencial presente en todas las áreas funcionales, así como en los negocio. El control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Este enfoque hace énfasis en los factores socio-culturales presentes en el contexto institucional, ya que parte del principio propio del comportamiento individual el cual define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

En otro orden de ideas, la gestión de acuerdo a Pacheco (2002), no se limita a la coordinación y administración de una empresa según unos objetivos de producción o competencias, sino que involucra en un todo dinámico objetivos de direccionamiento estratégico, forma

crucial de adaptación al entorno con estructura y prácticas directivas, además de la cultura así como la personalidad en la cual se basa la organización.

Desde otra óptica, el concepto de gestión está relacionado con los procesos de control tanto administrativos como productivos alineados con los objetivos estratégicos los cuales son monitoreados por las altas esferas organizacionales con el propósito de evaluar los resultados obtenidos producto del esfuerzo en las diferentes áreas y procesos de negocio, con la finalidad de establecer responsabilidades en la toma de decisiones fundamentada en la jerarquía organizacional, (Anthony y Govindarajan 2003). En otras palabras, gestión implica el manejo responsable de los procesos de negocios empresariales, además de la evaluación de las actividades con el propósito de medir el desempeño en función a los objetivos estratégicos.

Una vez establecidos los conceptos que conforman la variable

control de gestión, ahora se procede a la definición de la misma según los diferentes autores consultados, así como fijar posición en cuanto al enfoque según el autor de la investigación se despliegan del marco teórico referido a continuación:

Partiendo de los conceptos emitidos de control y gestión, se desprende de ellos en forma combinada una definición sistemática donde convergen como un todo desde el punto de vista de las estrategias gerenciales avocadas al logro de los objetivos empresariales, obteniendo con ello la toma de decisión en cuanto a las desviaciones que pudieren ocurrir, así como la implementación de los correctivos pertinentes.

En ese sentido, el control de gestión es un proceso guía de la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. (Vercher, 2001). Desde otra perspectiva, es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento

basado en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. (Beltrán 2003). Por su parte, Amat (2003), define el control de gestión como el proceso a través del cual se utilizan y combinan diferentes mecanismos tanto formales como informales para influir en el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa para que se ajusten a los objetivos de la organización, en particular, de la dirección.

Ahora bien, el control de gestión es visto como un proceso, por lo que desde la perspectiva sistémica cubre diferentes etapas para lograr su cometido en función a las expectativas de la dirección organizacional, de esta manera, Anthony y Govindarajan (2003) definen el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos de todos los niveles influyen para asegurarse de que las personas a las cuales supervisan implementan sus estrategias formuladas, tomando en cuenta el entorno así como las diferentes

etapas inmersas en el mencionado proceso.

Considerando las premisas expuestas anteriormente, los autores en referencia conceptualizan el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados, mediante la influencia de la dirección, con el fin de evaluar continuamente la implementación de las estrategias formuladas de acuerdo a dichos objetivos, considerando para ello el entorno de la organización, así como las diferentes etapas requeridas para cubrir los planes estratégicos.

En consecuencia, el autor de la presente investigación, considerando los enunciados acerca del control de gestión en función de los elementos que éste involucra tanto del punto de vista organizacional como del pensamiento estratégico, se alinea en cuanto al concepto formulado por los autores Anthony y Govindarajan (2003), por presentar un amplio alcance en cuanto a los atributos

componentes de dicha variable, siendo estos: (a) entorno del control de gestión y (b) etapas del control de gestión. No obstante, en las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela se evidencian controles de gestión en sus procesos enmarcados dentro de las funcionalidades de la gerencia estratégica financiera, desarrollando periódicamente actividades orientadas a mejorar y optimizar dichos procesos, así como, el establecimiento de planes de acción para lograr los objetivos empresariales. Dado esto, se reafirma la justificación e importancia del presente estudio.

### **Metodología Aplicada**

#### **Enfoque Epistemológico**

El enfoque epistemológico hacia el cual está orientada la presente investigación, se encuentra enmarcada en la corriente positivista, dentro de la cual, en el entorno del ser humano no se evidencia otra realidad social externa y objetiva previamente concebida. Según Chávez (2007), su objetivo implica

descubrir la realidad sin aplicar ninguna alteración, por consiguiente, si son verificables los enunciados éstos tendrán sentido dentro del ámbito de las ciencias naturales, así como las ciencias sociales. Por otra parte, esta tendencia positivista implica la aplicación de un método cuantitativo, según un conjunto de reglas previamente establecidas las cuales se relacionan en parte con la praxis de técnicas estadísticas descriptivas, paramétricas o no.

De acuerdo a Chávez (2007), a través de la variedad de grados de precisión cuantitativos puede determinarse la medida del comportamiento de una o más variables, en forma directa o indirecta. En este sentido, se utilizaron las técnicas así como métodos cuantitativos para determinar la relación estadística entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela.

#### **Tipo De Investigación**

Para Pelekais, Finol, Nueman y



Parada (2005), al clasificar la investigación se debe considerar el problema planteado, así como los objetivos a alcanzar; razón por la cual este estudio según las características de las variables Gerencia Estratégica Financiera y Control de Gestión, se puede catalogar del tipo Correlacional, pues en el presente caso se busca determinar la relación que existe entre las mencionadas variable en Organizaciones del Sector Eléctrico de Venezuela.

En ese sentido, los estudios correlacionales para Hernández, Fernández y Baptista (2006) tienen como propósito evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un momento específico. Por tanto, una vez sometidas a medición conjuntamente las variables objeto de estudio, se evaluó la relación existente entre ellas, utilizando para ello el cálculo del coeficiente de correlación; al igual que los resultados obtenidos mediante análisis estadísticos; para así, pronosticar el comportamiento de

una variable si se conoce el de la otra.

### **Diseño de la Investigación**

El presente trabajo de investigación se puede catalogar como de Campo, No Experimental, Transeccional Correlacional por cuanto la información sobre las variables Gerencia Estratégica Financiera y Control de Gestión en Organizaciones del Sector Eléctrico de Venezuela se obtiene en un momento determinado del tiempo, sin que ello se traduzca necesariamente en un cambio para las empresas del sector eléctrico. En este sentido, señala Arias (2004), la investigación de campo consiste en tomar los datos directamente de la fuente primaria del sitio donde se desarrolla la investigación, sin manipular o controlar variable alguna. De esta forma, se analizó un problema suscitado en las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela.

Así, la información necesaria para analizar las variables gerencia estratégica financiera y control de gestión se recopiló a través del

instrumento diseñado para tal fin. Por otra parte, para Hernández, et al (2006) la investigación no experimental se realiza sin la manipulación deliberada de variables, siendo una investigación sistemática además de empírica, en la que las variables independientes no se manejan porque ya han sucedido.

Finalmente, la investigación se catalogó como no experimental de naturaleza transversal o transeccional. En ese sentido, Balestrini (2001) refiere que los estudios no experimentales transeccionales proponen la descripción de las variables tal como se muestran en un tiempo único con el propósito de analizarlas. Por último, plantean Hernández, et al (2006) son transeccional descriptivos debido al objetivo de indagar la incidencia y los valores en los cuales se manifiestan una o más variables, pero no de las variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

### **Población**

Para efectos de la presente investigación, la población estuvo conformada por cuarenta (40) sujetos que desempeñan cargos de vicepresidentes, alta gerencia y gerentes medios en las empresas del sector eléctrico de Venezuela siendo estas: (ENELVEN, ENELBAR, EDELCA, CADAFE DC y EDC). En este sentido, la población se identificó así: cinco (5) Vicepresidentes de Finanzas, cinco (5) Gerentes de Finanzas, treinta (30) gerentes medios, ocupando éstos últimos las jefaturas de los departamentos de Impuesto, Tesorería, Gestión de Pagos, Contabilidad, Control de Libros Auxiliares y Costos. Considerados como expertos conocedores de los procesos de negocios inherentes a las variables objeto de estudio *Gerencia Estratégica Financiera y Control de Gestión*. Al respecto, se efectuó un censo poblacional por ser una población finita de fácil acceso, según los criterios señalados por Chávez (2007).

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

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, de acuerdo lo referido por Hurtado (2000). El instrumento aplicado para esta técnica fue un cuestionario autoadministrado, definido como “aquel que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento o tema en particular, sobre el cual se desea obtener información”, (:429); dichas preguntas se realizan de manera escrita sin requerir la presencia del investigador para la recolección de la información acerca las variables objeto de estudio.

Las alternativas de respuesta para dicho cuestionario, se representaron con escalamiento Likert. Dicha escala de medición tuvo cinco (5) alternativas con dirección positiva (Totalmente de acuerdo, Medianamente de Acuerdo, Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, Medianamente en Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo) presentándose los reactivos en forma de proposición, donde los sujetos eligieron uno de ellos de

acuerdo a su criterio objetivo.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Para la presente investigación, se diseñó de un instrumento de validación de contenido, el cual permitió la evaluación específica de los reactivos, así como una evaluación general del instrumento.

La validación del instrumento de recolección de datos, se hizo a través del juicio de diez (10) expertos en el área de contenido y de metodología, todos con títulos de Doctorado, considerándolo válido para su aplicación. Seguidamente se aplicó una prueba piloto, conformada por ocho (8) gerentes de una de las empresas que conforman al censo poblacional, con el fin de aplicar la validez discriminante a los resultados obtenidos por dicha prueba. Según Chávez (2007:94), “la validez discriminante es una de las pruebas más potentes, que consiste en el análisis de cada ítem” resultando de fácil aplicación en las escalas de actitudes de Likert.

En relación con la confiabilidad,

Hernández, et al (2006:242) afirman: “la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Así, en esta investigación se aplicó a los resultados de la prueba piloto anteriormente citada, el coeficiente de Alfa Cronbach, porque las alternativas para cada uno de los ítems del cuestionario son idénticas, con varias alternativas de respuesta. De esta forma, el procedimiento antes descrito arrojó como resultado que el instrumento posee una confiabilidad muy alta ya que el coeficiente alfa Cronbach fue de de 0,91 para la variable *Gerencia Estratégica Financiera* y 0,86 para la variable *Control de Gestión*.

## **Presentación de Análisis y Discusión de los Resultados**

### **Análisis de los Resultados**

Con respecto a este punto, la variable *Gerencia Estratégica Financiera* obtuvo una distribución frecuencial del 55% lo cual refleja que los sujetos consultados manifestaron estar totalmente de

acuerdo y un 45% medianamente de acuerdo. Concluyéndose de esta manera, que el total de la población objeto de estudio manifiestan su total acuerdo con cada uno de los elementos componentes de la mencionada variable tales como: a) objetivos estratégicos, b) Estrategias corporativas y c) Gestión financiera del capital de trabajo. Con respecto a la distribución de frecuencias de la variable *Control de Gestión*, se pudo evidenciar que un 85% de los sujetos consultados estuvieron totalmente de acuerdo, así como un 15% medianamente de acuerdo. Concluyéndose de esta manera, que el total de la población manifiesta su total acuerdo con cada uno de los elementos componentes de la mencionada variable siendo estos: a) entorno del control de gestión y b) etapas del control de gestión.

Adicionalmente, una vez analizados los resultados se procedió a calcular mediante la Estadística Descriptiva la media aritmética de los puntajes correspondientes a las variables con el objeto de obtener el apoyo

estadístico pertinente para determinar la tendencia de la población encuestada. En tal sentido, se obtuvo la media aritmética de la variable *gerencia estratégica financiera* la cual fue de (4,26). La misma se sitúa en la categoría muy alta del baremo diseñado. De igual manera, se obtuvo la media aritmética de (4,38) para la variable *control de gestión*, situándola en la categoría muy alta del baremo. Dicho baremo quedó constituido así: Categorías (Muy alta, Alta, Media, Baja, Muy Baja), con rangos: (4,20 y 5; 3,40 y 4,20; 2,60 y 3,40; 1,80 y 2,60; 1 y 1,80) respectivamente.

En el mismo contexto, con la finalidad de establecer la relación o asociación existente entre las variables objeto de estudio (*Gerencia Estratégica Financiera y Control de Gestión*), se calculó del coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose como resultado  $r = 0,32$  interpretándose como una correlación positiva y baja.

### **Discusión de los Resultados**

Con respecto a la variable

*gerencia estratégica financiera*, la misma obtuvo una media de (4,26) situándose en la categoría muy alta del baremo diseñado. En consecuencia, se puede afirmar que en las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela se ha desarrollado significativamente una visión de negocio con respecto a la gerencia estratégica financiera en la implementación de los lineamientos y directrices de la alta directiva en función de los objetivos estratégicos, estrategias corporativas, así como la gestión financiera del capital del trabajo.

En este sentido, se da validez a los planteamientos de Moyer y McGuigan (2005) quienes refieren que la gerencia estratégica financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro del equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación, así como proporcionar el debido registro de las operaciones como herramienta de control de la gestión de la Empresa;

de esta manera, la organización tendrá un apalancamiento efectivo en el logro de sus objetivos.

En consecuencia, las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela, establecen y ponen en marcha los lineamientos corporativos desde la perspectiva de la gerencia estratégica financiera, contribuyendo así al logro de los objetivos empresariales establecidos por la alta directiva, teniendo como norte la optimización sistemática de los procesos de negocios contribuyendo al desarrollo organizacional en forma sostenida, eficaz, efectiva y eficiente; aplicando mecanismos relacionados con las nuevas tendencias gerenciales.

En lo referente a la variable control de gestión, esta obtuvo una media aritmética de (4,38) situándose en la categoría muy alta del baremo. Dado esto, se deduce que la gerencia de finanzas de las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela son altamente eficiente en cuanto al establecimiento y aplicación de los controles que miden y evalúan su

desempeño, así como, la identificación de las desviaciones producto de las operaciones propias del negocio. Todo ello, acorde a las directrices derivadas de la alta directiva para el logro de los objetivos organizacionales enmarcados en lo referente al entorno del control de gestión, así como a sus etapas.

En este sentido, se da validez a los planteamientos de Anthony y Govindarajan (2003) cuando señalan que el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos de todos los niveles influyen a las personas a las que supervisan para asegurarse de la implementación de las estrategias formuladas, tomando en cuenta el entorno, así como las diferentes etapas en la cual está inmerso dicho proceso.

En consecuencia, la gerencia de finanzas de las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela, son altamente eficientes en cuanto a la aplicación de las premisas de control establecidas por la dirección, con la finalidad de evaluar continuamente el

desarrollo de las acciones llevadas a cabo para lograr los objetivos formulados en el plan estratégico; así, dar evidencia del alto desempeño por parte de la población objeto de estudio en el cumplimiento de los procedimientos referentes al control de gestión de dichas organizaciones.

Ahora bien, con relación al objetivo *establecer el tipo de asociación que se genera entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela*, una vez realizados los cálculos se obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,32$ ; traduciéndose como una correlación positiva baja.

Este resultado se transcribe en el hecho de que la gerencia estratégica financiera de las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela, dada su alta eficiencia tanto en el manejo como en el control relacionado con los procesos empresariales, así como, la marcada tendencia entre alta y muy alta en relación al control de gestión; hace

inferir que dichos entes asumen el control de gestión como parte fundamental e integrante de sus funciones rutinarias para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la relación de ambas variables no requiere una mayor vinculación entre ellas, permitiendo deducir su interacción simultánea en cada uno de los procesos con una baja dependencia, debido a que los encuestados caracterizaron con gran precisión los elementos del control de gestión de acuerdo a las mediciones aplicadas en las organizaciones objeto de estudio. Asimismo, al elevar al cuadrado el valor  $(0,32)^2 = 0,10$  se obtiene la *varianza de factores comunes*, es decir, el porcentaje de variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa. En consecuencia, se puede afirmar que la variable *gerencia estratégica financiera* explica el 10% de la variable *control de gestión* y viceversa.

Finalmente, estos resultados permitieron generar lineamientos estratégicos para viabilizar

óptimamente la gestión de la gerencia estratégica financiera mediante un efectivo control de gestión. Apunta Francés (2005), la profundización del conocimiento, así como la aplicación del control de gestión permiten a la gerencia de finanzas ampliar su actuación, identificar situaciones de mejoras y aplicar correctivos, así como, la toma de decisiones oportunas en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, todas las empresas o unidades de negocios presentan, en principio, el mismo conjunto de funciones desde el punto de vista de la gerencia estratégica financiera. Esto permite establecer directrices de aplicación general para la definición de las estrategias funcionales. En atención a lo señalado anteriormente, se generaron los siguientes lineamientos:

1.- La gerencia estratégica financiera debe ser asumida como la parte de la gestión organizacional encargada no solamente de planificar, manejar y controlar los fondos financieros, sino que además, debe profundizar en la

aplicación de controles de gestión permitiendo a la gerencia de finanzas optimizar efectivamente sus funciones generando valor agregado en cuanto a conocimientos en la praxis gerencial enmarcado en el paradigma epistemológico del pensamiento estratégico.

2.- Para que el control de gestión contribuya efectivamente al fortalecimiento de la eficacia en la gerencia estratégica financiera, se debe caracterizar y conjugar su entorno en función al comportamiento en las organizaciones, centros de responsabilidad, centros de beneficios, así como la medición y control de los activos empleados; con la finalidad de establecer mecanismos los cuales les permita a la gerencia de finanzas identificar tempranamente situaciones de mejoras para la aplicación de correctivos a las posibles desviaciones que se presenten.

3.- La dinámica organizacional producto del cambio constante del entorno, hace que las organizaciones se sumerjan en continuas



actividades para mejorar sus procesos, fijar nuevos objetivos y reformular sus estrategias de negocios aplicando las mejores prácticas gerenciales. Por ello, la gerencia estratégica financiera debe establecer controles para monitorear los planes de acciones, análisis de los informes sobre los resultados de la actividad del negocio, así como, la elaboración y ejecución del presupuesto. Sumado a esto, se debe diseñar un cuadro de mando integral con indicadores de gestión apuntando no solo a las finanzas, sino también al desempeño del capital humano para evaluar la efectividad de los procesos financieros.

4.- Las organizaciones del siglo XXI han descubierto que la efectividad sólo puede alcanzarse desde la perspectiva innovadora de las herramientas del control de Gestión. Precisamente, para optimizar esta efectividad deben ampliar su visión más allá de la medición de la eficiencia así como de la eficacia como una fórmula matemática y cuantitativa. Complementando esta

posición, se debe garantizar la congruencia entre lo planificado por los niveles gerenciales estratégicos además de los tácticos, así como los logros obtenidos por sus miembros.

5.- El control de gestión aplicado a la gerencia estratégica financiera debe garantizar el desarrollo tecnológico, el empleo eficiente de los recursos productivos, la generación de utilidades, minimización de costos y la autonomía financiera con el fin de contribuir eficientemente al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Para ello, se debe crear conciencia a los miembros de la gerencia de finanzas en cuanto a la aplicación efectiva los mecanismos de detección de desviaciones en forma oportuna para así evitar situaciones que conlleven a tomar decisiones incongruentes relacionadas con los procesos de negocio.

6.- La gerencia estratégica financiera entre sus múltiples actividades propias de los procesos de negocio, debe plasmar dentro las estrategias de la gestión del conocimiento en el contexto de las estrategias

corporativas, la incorporación de estrategias de evaluación para analizar, identificar y determinar cuál herramienta, así como qué indicadores de gestión serían los más adecuados a implementar en la organización desde la perspectiva de la gerencia de finanzas. Esto ayudaría al fortalecimiento continuo en la evaluación, diagnóstico, así como en la detección de desviaciones; mejorando de esta manera la eficiencia de la gerencia estratégica financiera.

## **CONCLUSIONES**

Una vez efectuado el análisis y discusión de los resultados y tomando en cuenta los objetivos de la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En atención al primer objetivo específico, se estableció un nivel de asociación positiva baja entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión, concluyendo que la gerencia estratégica financiera de las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela, dada su alta eficiencia tanto en el manejo como

en el control relacionado con los procesos empresariales, así como, la marcada tendencia entre alta y muy alta en relación al entorno y etapas del control de gestión; se infiere que dichos entes asumen el control de gestión como parte fundamental e integrante de sus funciones rutinarias para el logro de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, la relación entre ambas variables no requiere una mayor vinculación recíproca, permitiendo deducir que estas interactúan simultáneamente en cada uno de los procesos con una baja dependencia entre sí; debido a esto, los miembros integrantes de la gerencia de finanzas caracterizan con gran precisión los elementos del control de gestión de acuerdo a los resultados obtenidos de la medición aplicada. En relación al segundo objetivo específico, se generaron lineamientos estratégicos gerenciales para contribuir a la efectividad del control de gestión para el fortalecimiento de la eficiencia en la gerencia estratégica financiera.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, se determinó la relación entre la gerencia estratégica financiera y el control de gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela la cual fue positiva pero muy baja, llegando a la conclusión acerca de la disposición hacia la caracterización del entorno, así como de las etapas del control de gestión basado en el comportamiento de las organizaciones, planificación estratégica, además de la implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar y diagnosticar las desviaciones de las actividades funcionales de la gerencia estratégica financiera, en esa medida, se estarán fortaleciendo los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas, así como la gestión financiera del capital de trabajo; por consiguiente a mejorar su eficiencia.

A manera de resumen, se exalta a la dirección, así como a la alta gerencia financiera de las organizaciones del sector eléctrico de Venezuela brindar todo su apoyo

al diseño e implementación de acciones tendientes a mejorar y fortalecer en forma general el control de gestión aplicado a la gerencia estratégica financiera. Así mismo, implementar a través de asistencia técnica especializada las mejores prácticas gerenciales relacionadas con el control de gestión, diseñado un cuadro de mando integral que refleje los indicadores de gestión financieros, así como los no financieros acordes a sus actividades. En este sentido, se mantendría la optimización de los procesos propios de esta área funcional a través de la mejora continua, profundizando de esta manera en la gestión del conocimiento de los miembros integrantes de la referida gerencia.

### **Referencias Bibliográficas**

Amat, j. (2003). Control de gestión. Una perspectiva de dirección. Gestión 2000. Barcelona. España.

Anthony, r. Y govindarajan, v. (2004). Sistemas de control de

gestión. McGraw-Hill interamericana, s.a. España.

Arias, f. (2004). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Editorial episteme. Caracas.

Balestrini, m. (2001). Metodología para la elaboración de informes. BI consultores asociados. Caracas.

Beltrán, j. (2003). Indicadores de gestión. Herramienta para lograr la competitividad. 3r editores. Bogotá. Colombia.

Besley, s. Y brigham, e. (2001). Fundamentos de administración financiera. McGraw-Hill interamericana, s.a. México.

Bierman, h. (2003). Planeación financiera estratégica. Editorial. Cecs. México.

Chávez, n. (2007). Introducción a la investigación. Edeluz. Maracaibo.

Chiavenato, a. (2001). Administración. Proceso administrativo. Mcwraw Hill. Bogotá. Colombia.

Francés, a. (2005). Estrategia para la empresa en América latina. Ediciones iesa. Caracas. Venezuela.

Gaceta digital de la república bolivariana de Venezuela. Número 37.415. Caracas 3 de abril de 2002.

Hellriegel, d, y slocum, j. (2000), administración. México. Internacional Thompson editores.

Hernández, fendandez y baptista (2006). Metodología de la investigación. Editorial mcgraw Hill. México.

Hurtado, j. (2000). Metodología de la investigación holística. Syapal. Caracas.

Kaplan, r. Y norton, d. (2003). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Gestión 2000. Barcelona. España.

Lorino, p. (2002). El control de gestión estratégica. La gestión por actividades. Editorial algaomega. Bogotá. Colombia.

Moyer, c. Y mcguigan, j. (2005). Administración financiera contemporánea. Thosom editores. Mexico.

Ortiz, a. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Mcgraw hill interamericana, s.a. Colombia.

Pacheco, j., castañeda, w. Y caicedo, c. (2002). Indicadores integrales de gestión. Mcgraw hill. Bogotá. Colombia.

Pelekais, c., finol, m., neuman, n. Y parada, j. (2005). El abc de la investigación. Edición astrodata. Maracaibo-Venezuela.

Stoner, j. Y freedman, e. (2004). Administración. Prentice hall Hispanoamérica, s.a. México.

Thompson, a y Strickland, a. (2001). Administración estratégica. Mcgraw Hill. México.

Van den berghen, e.. (2005). Gestión y gerencia empresariales aplicados al siglo XXI. Ecoe ediciones. Bogotá. Colombia.

Vercher, s... (2001). El plan de gestión. Un método integral para su elaboración y control. Editorial alfa omega. México.