

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACION  
“IMPACTO DE LA HABILIDAD GERENCIAL EN EL PROCESO  
DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN”**

**AUTOR: JOSÉ RICARDO RASILLA ROVEGNO**

PERIODO DE EJECUCIÓN:

(INICIO: 01/03/2017) - (FINAL: 28/02/2018)

Resolución N° 050- 2017-CU

Resolución N° 043-95-CU

Resolución N° 021-2016-CD-NP-UIFCA- FCA- UNAC

**AÑO SABÁTICO**

**CALLAO, – 2019**

I.	INDICE	
	INDICE DE GRAFICOS	03
	INDICE DE TRABLAS	04
II.	RESUMEN	05
III.	ABSTRAC	07
IV.	INTRODUCCION	09
	1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
	1.1 Descripción y Análisis del Tema	11
	2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	11
	2.1 Objetivo General	11
	2.2 Objetivos Específicos	12
	2.3 Alcances de la Investigación	12
	3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DE L INVESTIGACION	13
	3.1 Valor científico	13
	3.2 Valor agregado	14
	4. FORMULACION DE HIPOTESIS	14
	4.1 Hipótesis General	14
	4.2 Hipótesis Secundarias	14
	5. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESIGACION	15
	5.1 Variable Independiente	15
	5.2 Variable Dependiente	15
IV.	MARCO TEORICO	15
	1. Antecedentes relacionados con la investigación	15
	2. Teoría sobre Impacto de la Habilidad Gerencial	16
	3. Teoría sobre ejecución de los proyectos de inversión	27
V.	MATERIALES Y MÉTODOS	48
	5.1.Ámbito de Estudio	48
	5.2.Métodos y técnicas empleadas en la Investigación	48
	5.3.Características de la Población y Muestra	49
	5.4.Definiciones Operativas	49
	5.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	54

	5.6. Análisis y procesamiento de datos	55
VI.	RESULTADOS	56
	1. Presentación	56
	2. Análisis de resultados	57
VII.	DISCUSION	70
	1. Análisis de Datos	70
	2. Verificación de Hipótesis	71
	3. Conclusiones y Recomendaciones	78
VIII.	REFERENCIALES	80
IX.	APENDICES	82
	ENCUESTA	82
	MATRIZ DE CONSISTENCIA	85
X.	ANEXOS	86
	- La Matriz de Consistencia	86
	- Tablas, figuras, gráficos de las fuentes de información y son el respaldo de la investigación	87

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1	Logro de los gerentes emprendedores	57
Tabla N° 2.2	Presencia de una posición de control de los gerentes emprendedores	58
Tabla N° 2.3	Tolerancia ante el riesgo	59
Tabla N° 2.4	Presencia de la tolerancia ante la ambigüedad en los gerentes emprendedores	60
Tabla N° 2.5	Presencia de comportamiento del tipo “A” en los gerentes emprendedores	61
Tabla N° 2.6	Nivel de capacitación administrativa de los gerentes emprendedores	62
Tabla N° 2.7	Diferencia entre el gerente emprendedor y el gerente profesional	63
Tabla N° 2.8	Calidad de los Proyectos	64
Tabla N° 2.9	Estudio de mercado	65
Tabla N° 2.10	Ingeniería del proyecto	66
Tabla N° 2.11	Factibilidad del Presupuesto	67
Tabla N° 2.12	Relación entre la gerencia emprendedora y los proyectos de inversión	68
Tabla N° 2.13	Importancia de los proyectos de inversión	69

## V. ANEXOS

### INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 10.1	Logros de los gerentes emprendedores	86
Gráfico N° 10.2	Presencia de una posición de control de los gerentes emprendedores	87
Gráfico N° 10.3	Tolerancia ante el riesgo	88
Gráfico N° 10.4	Presencia de la tolerancia ante la ambigüedad en los gerentes emprendedores	89
Gráfico N° 10.5	Presencia del comportamiento del tipo "A" en los gerentes emprendedores	90
Gráfico N° 10.6	nivel de capacitación administrativa de los gerentes emprendedores	91
Gráfico N° 10.7	diferencia entre el gerente emprendedor y al gerente profesional	92
Gráfico N° 10.8	Calidad de los proyectos	93
Gráfico N° 10.9	Estudio de Mercado	94
Gráfico N° 10.10	Ingeniería del proyecto	95
Gráfico N° 10.11	Factibilidad del presupuesto	96
Gráfico N° 10.12	Relación entre la gerencia emprendedora y los proyectos de inversión	97
Gráfico N° 10.13	Importancia de los proyectos de inversión	98

## II. RESUMEN

Con la finalidad de presentar aportes de gestión, de naturaleza administrativa se ha efectuado la presente investigación; en correspondencia con lo expresado, este estudio ha sido denominado “Impacto de la Habilidad Gerencial en el Proceso de Ejecución de los Proyectos de Inversión” y responde a un fin mayor: Lograr el desarrollo de la industria y sus organizaciones.

Para el efecto, se ha definido como entorno Lima Metropolitana, y en ella se ha investigado el sector industria teniendo en consideración, la relevancia de su participación en los proyectos de inversión, donde se distinguen unas organizaciones de otras por su efectividad en la gestión desarrollada.

En lo referente al aspecto conceptual, se ha definido el alcance de su aplicación y los aspectos metodológicos utilizados; asimismo es presentado el material teórico especializado que respalda y soporta el aspecto científico correspondiente a cada variable del estudio efectuado. El método utilizado es el descriptivo – explicativo correlacional, siendo de tipo aplicativo, y con un diseño que considera la relación de variables. Para la población y muestra se ha utilizado el análisis de frecuencia y el muestreo aleatorio simple, para la prueba de hipótesis, el chi –cuadrado; para la toma de información se utilizaron técnicas de encuestas, análisis documental y la entrevista.

Como materiales aplicados comprende el análisis de respuestas brindadas por los gerentes de las organizaciones industriales del ámbito delimitado: Lima Metropolitana. En la Discusión, se describe el proceso que conduce a demostrar la hipótesis además de ver si se cumplen los objetivos trazados.

Finalmente, son presentadas las conclusiones y recomendaciones; las primeras se obtuvieron de las inferencias lógicas considerando cada

objetivo e hipótesis específicas; las segundas, se obtuvieron de las conclusiones y como resultado del proceso metodológico y científico al que fueron sometidas.

**Palabras Claves:**      **Habilidad Gerencial**

**Ejecución de los proyectos de inversión.**

**Economía de Empresa**

### III. SUMMARY

In order to present management contributions, of an administrative nature, the present investigation has been carried out; In correspondence with what has been expressed, this study has been called "Impact of Managerial Skill in the Process of Execution of Investment Projects" and responds to a greater purpose: Achieve the development of the industry and its organizations.

For this purpose, it has been defined as Lima Metropolitan environment, and it has investigated the industry sector taking into consideration the relevance of their participation in investment projects, where some organizations are distinguished from others for their effectiveness in the management developed .

With regard to the conceptual aspect, the scope of its application and the methodological aspects used have been defined; Likewise, the specialized theoretical material that supports and supports the scientific aspect corresponding to each variable of the study carried out is presented. The method used is the descriptive - correlational explanatory, being of application type, and with a design that considers the relationship of variables. For the population and sample, frequency analysis and simple random sampling have been used for hypothesis testing, the chi-square; For the collection of information, techniques of surveys, documentary analysis and the interview were used.

As applied materials, it includes the analysis of responses provided by the managers of industrial organizations in the defined area: Metropolitan Lima. In the Discussion, the process that leads to demonstrate the hypothesis is described in addition to seeing if the objectives set are met.

Finally, conclusions and recommendations are presented; the first ones were obtained from the logical inferences considering each specific



objective and hypothesis; the second ones were obtained from the conclusions and as a result of the methodological and scientific process to which they were submitted.

**Keywords: Management Skills**

**Execution of investment projects.**

**Business Economics**

**EL AUTOR**

#### **IV. INTRODUCCIÓN**

Tanto en nuestro país como a nivel internacional, existe una inquietud acerca del impacto que tiene la habilidad gerencial en los proyectos de inversión, específicamente en la etapa de ejecución y particularmente en aquellas organizaciones del rubro industria, que deben responder de manera innovadora a los cambios de un mercado globalizado, aspecto que representa mayor valor respecto a otros sectores económicos, tanto en el campo público y privado, nacional y extranjero.

Su importancia se ha denotado en la presencia dinámica dentro del crecimiento de la economía de un país y su desarrollo, donde una buena gestión siempre impacta en un buen resultado y donde las inversiones van siendo de mayores dimensiones; esto se observa en países en subdesarrollo y también en los emergentes como el nuestro. En estos países una característica para la inversión productiva en escalas de crecimiento empresarial es la limitación de medios financieros; la respuesta a esta dificultad ha sido optar por proyectos de inversión, siendo ésta la única vía posible para un ágil crecimiento empresarial en el rubro industrial. La inversión destinada a estos proyectos es orientada mayormente a iniciativas privadas con participación pública y son mayores durante la etapa de ejecución de los mismos.

En correspondencia con lo expuesto, la presente investigación se propone demostrar que la habilidad gerencial tiene un impacto significativo en el contexto de los proyectos de inversión y particularmente durante su ejecución. Para ello se han utilizado en la presente investigación los métodos descriptivos, el nivel descriptivo-explicativo, siendo de tipo aplicativo. La presentación en este documento se distribuye en ocho acápite.

El primero es el Índice, el segundo el Resumen, el tercero la Introducción, el cual hace referencia al planteamiento del problema de la investigación considerando la descripción del tema, su análisis, los alcances, la importancia y razones que justifican la investigación, asimismo la formulación de hipótesis y variables. El cuarto acápite presenta el Marco teórico, destacando los antecedentes y bases teóricas relacionadas con la investigación.

El quinto acápite hace referencia al material, métodos, ámbito de estudio, técnicas, característica de población y muestra, definiciones operativas, instrumentos, análisis y procesamiento aplicados.

En el sexto acápite explicamos la presentación y análisis detallado de los resultados; para dar paso al séptimo acápite referido a la Discusión, en donde analizamos los datos, verificamos las hipótesis, y presentamos conclusiones y recomendaciones finales.

En el octavo acápite, se detallan las referenciales, tanto bibliográficas como virtual, los apéndices, consistentes en el cuestionario y anexos correspondientes. Resaltando que las encuestas presentadas según la muestra por método de muestreo aleatorio salieron un número de 197 gerentes de organizaciones industriales en Lima Metropolitana, siendo esta la muestra de la población.

## **EL AUTOR**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Descripción y análisis del tema**

Actualmente con una economía acelerada, las organizaciones que no logran adaptarse al ritmo del cambio, corren el riesgo de desaparecer; problema que vemos frecuentemente, es ver que las grandes organizaciones, después de afianzarse en su sector, perdieron su espíritu emprendedor con el que empezaron y consecuentemente, que bajen la capacidad de innovación y flexibilidad.

Al buscar que las grandes organizaciones puedan adaptarse y seguir el ritmo, y así poder competir con organizaciones de menor tamaño que están sacando ventaja gracias a su flexibilidad a los cambios. Podemos encontrar muchos términos para describir, que pueden hacer los gerentes para prevenir que sus organizaciones se estanquen, que puedan adaptarse más al cambio de ritmo o caso contrario promuevan nuevos climas organizacionales que respalden el aprendizaje innovador; donde los gerentes creativos, emprendedores, de iniciativa, de fácil toma de decisiones, visionarios, y demás, buscan que sus organizaciones puedan ser más flexibles al cambio y así competir de manera exitosa.

#### **Formulación del Problema.**

¿De qué manera el impacto de la habilidad gerencial se relaciona con la ejecución de proyectos de inversión en las empresas industriales de Lima Metropolitana?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Determinar si los impactos de la habilidad gerencial se relacionan con la ejecución de proyectos de inversión en las empresas industriales de Lima Metropolitana.

## 2.2 Objetivos Específicos

1. Establecer si el cumplimiento de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión
2. Analizar si los éxitos de los gerentes se relacionan con la ejecución con los proyectos de inversión
3. Determinar si los riesgos de gestión empresarial se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión
4. Establecer si los tipos de conducta de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión

## 2.3 Alcances de la Investigación

Luego de explicar la problemática, se define en los siguientes aspectos:

### a. Alcance Espacial

El estudio fue efectuado a cabo en las medianas y grandes organizaciones industriales de Lima Metropolitana.

### b. Alcance Temporal

Se efectuó a nivel gerentes, realizándoles entrevistas y encuestas.

### c. Alcance Conceptual

#### (1) GESTIÓN

“Termino popularizado por Frederick W. TAYLOR, referido tanto mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales”.<sup>1</sup>

#### (1) EJECUCION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

“Es una de las funciones principales que realizan las unidades económicas, ya que toda entidad requiere el

---

<sup>1</sup> ROSENBERG, Jerry M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, p. 203

financiamiento de recursos económicos, capital humano, materiales y RECURSOS financieros para cumplir con sus objetivos”<sup>2</sup>

En este caso, el financiamiento se concibe como el proceso efectuado para obtener recursos financieros para la organización, pudiendo ser propios o ajenos.

La inversión, bajo una óptica de conceptualización estricta es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos, duraderos u otros instrumentos como bienes de equipo utilizados por la organización durante varios ciclos económicos y que le permiten cumplir sus objetivos.

“En general, el invertir consiste en adquirir ciertos bienes, sacrificar unos capitales financieros con la esperanza, más o menos lejano, de obtener unos ingresos o rentas”<sup>3</sup>

### **3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Valor Científico**

La elaboración del presente estudio, tiene como factor motivacional el deseo profesional de tratar de conocer en forma teórica el contexto, forma y circunstancias, entre otros, que suelen presentarse en la conducción de las organizaciones y en particular incidencia en las organizaciones industriales en el ámbito de Lima

---

<sup>2</sup> MENDEZ MORALES, José Silvestre. ECONOMÍA Y LA EMPRESA, p. 218.

<sup>3</sup> BUENO CAMPÓS, Eduardo Ignacio, CRUZ ROCHE y Juan José DURAN HERRERA ECONOMÍA DE LA EMPRESA, p. 718.

Metropolitana, tomando en consideración aspectos del entorno: la globalización, tecnología, etc.

### **3.2 Valor Agregado**

Una vez concluido el presente estudio, éste se constituye en un importante aporte académico que puede ser profundizado por estudiantes de esta especialidad; asimismo, se constituirá también en una obra de consulta para el sector industrial, en razón que abordará una problemática muy propia correspondiente a la gestión en estas organizaciones.

## **4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.1 Hipótesis General**

La habilidad gerencial se relaciona de forma directa con la ejecución de proyectos de inversión en las empresas industriales de Lima Metropolitana.

### **4.2 Hipótesis Secundarias**

1. Los logros de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión
2. Los éxitos de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución con los proyectos de inversión
3. Los riesgos de la gestión empresarial se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión
4. Los tipos de conducta de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión

## **5. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Variable Independiente**

#### **X IMPACTO DE LA HABILIDAD GERENCIAL**

##### **Indicadores**

X1: Logros de los gerentes

X2: Éxitos de los gerentes

X3: Riesgos de gestión

X4: Tipos de conducta de los gerentes

### **5.2 Variables Dependientes**

#### **Y PROCESO DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

##### **Indicadores**

Y1: Eficiencia en la gestión.

Y2: Evaluación de estudios de mercado.

Y3: Evalúa la necesidad de financiamiento.

Y4: Estructura productiva en la puesta en marcha.

## **V. MARCO TEÓRICO**

### **1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

Al abordar este tema, de manera preliminar se efectuaron consultas a nivel universitario, encontrándose que los únicos trabajos realizados sobre gerentes fueron. Ricardo Zacarías Morales Zapata, titulado “La participación gerencial en el reclutamiento de los recursos humanos en las empresas de vigilancia privada” (2001) y el de Víctor Humberto Miranda Velarde, titulado “La participación de los gerentes en la planeación estratégica y táctica a nivel organizacional” (2002); esto permitió determinar que estas investigaciones en comparación con la efectuada, difieran en sus alcances, y por



ello considero, que el presente estudio reúne las características metodologías y temáticas suficientes permitiendo ser considerada original.

## **2. TEORÍA SOBRE IMPACTO DE LA HABILIDAD GERENCIAL**

Los nuevos empresarios son individuos que conciben la idea para una nueva empresa: reúnen los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para iniciar la organización, haciéndola crecer y con ello agregar más gente a la organización; asimismo asumen los riesgos financiero y personal en la iniciación de la organización.

TERRY, George y Stephen G- FRANKLIN<sup>3</sup>, señalan que el crecimiento tradicional por lo general, es cuando se contratan gerentes profesionales que desempeñan funciones administrativas correspondientes con la ejecución, puesta en marcha y crecimiento. En consecuencia, los conceptos tradicionales de los gerentes han estado asociados con las organizaciones de tamaño medio o grandes mientras el concepto empresarial ha sido relacionado a las organizaciones pequeñas. Sin embargo, los empresarios deben desempeñar con éxito todas las funciones administrativas básicas en las etapas iniciales y de crecimiento de la organización. Después, la exitosa implementación de los recursos, principios de administración, es de importancia, pero no tan crítica o tan intensa como el de la firma.

Debido a los riesgos, los gerentes y los empresarios poseen ciertas distintas diferencias que pueden ser útiles o nocivas para la sobrevivencia de una organización. Algunos empresarios nunca reconocen el paraje de transición al crecimiento que es cuando necesitan contratar a gerentes profesionales y delegar

funciones administrativas rutinarias en personas más preparadas para conducir esas actividades.

Esto puede obstaculizar el crecimiento de una organización y también que tenga éxito, lo cual hemos observado en las organizaciones. Algunos empresarios si maduran, crecen con la organización, llegando a convertirse en buenos gerentes profesionales, pero según nuestra experiencia, la mayoría no lo hace, a causa de su personalidad. Asimismo los gerentes profesionales deben ser empresarios hasta cierto grado al realizar sus funciones administrativas.

“El talento no empresarial da como resultado una organización con imaginación, opaca y menos que verdaderamente exitosa”<sup>3</sup> los puestos y trabajo del administrador son simultáneamente iguales y diferentes. Son diferentes cuando se observan los detalles que corresponden con circunstancias y contexto de cada uno. La situación presentada a un determinado gerente no corresponde a las circunstancias que se dan a todos los gerentes, y tampoco todos comparten sus métodos.

HAMPTON, David R<sup>4</sup>. dice que el trabajo del administrador es idéntico en la medida en que se comparten algunas propiedades generales, estos puestos se parecen por compartir tres características: exigencias, restricciones y decisiones.

**a) Exigencias.** Cumplimiento de un mínimo de criterios del desempeño. Realizar ciertas clases de trabajo, éste determina el grado de participación personal requerido en la unidad de trabajo, a quien hay que contactar, la dificultad de la relación laboral, los contactos para poder realizar sus expectativas,

---

<sup>4</sup> TERRY, George y Stephen G, FRANKLIN PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, pp. 31-32

procedimientos burocráticos que no pueden dejarse de lado ni delegarse, las reuniones y compromisos a los que es obligatorio asistir.

- b) Restricciones.** Limitaciones de recursos, restricciones legales y de sindicatos, limitaciones tecnológicas, ubicación física. Restricciones organizativas y funcionales en la unidad del gerente. Actitudes del personal ante cambios en los sistemas, procedimientos, organización, sueldo y condiciones de trabajo, cambios en los productos elaborados, trabajo en otras unidades.
- c) Decisiones;** en diferentes aspectos, sobre cómo se hace el trabajo, que trabajo se hace, decisiones en un área definida para poner de relieve ciertos aspectos del trabajo, para seleccionar algunas tareas e ignorar o delegar otras, decisiones en las relaciones con personal de otras unidades que la afecta. Decisiones de cambiar en su propia unidad. “Cambiar el dominio de la unidad, es desarrollar un dominio personal, convertirse en experto, compartir el trabajo, en especial con los colegas de participar en las actividades organizacionales y públicas”<sup>5</sup>

Como ha sido mencionado, un gerente se enfrenta a diario con una multitud de problemas y oportunidades, sin ser relevante el tamaño o rubro de la organización. En realidad, el número es infinito, pero entre otros estos problemas pueden estar referidos a lo siguiente: costos, toma de decisiones, entrenamiento de empleados, financiamiento, entrega de información, registros de inventario, mercados, moral, ubicación de la planta, precios, planeación de la producción, productos y servicios, calidad de los productos, reclutamiento y selección, reportes, efectividad en las ventas responsabilidad social, supervisión, planillas de pago,

---

<sup>5</sup> HAMPTON, David R. ADMINISTRACIÓN, pp. 9-10.

y eliminación de desperdicios, entre otros.

**TERRY y FRANKLIN<sup>4</sup>**, indican que los artículos identifican los principales problemas que causan las declinaciones, como pueden ser: Política gubernamental incoherente, Estrategias empresariales a corto plazo, Inflación, Plantas no manifestaron al día, Gerentes que dejaron de ser empresarios, Sistema agrietado de negociación colectiva, y Actitudes cambiantes hacia el trabajo que no son coincidentes con la meritocracia y logro de resultados.

“Para que los gerentes entiendan sus problemas actuales y ayudarlos a tener un curso de acción y seguir, el marco de referencia brindado por el proceso administrativo es útil. Es flexible para ser usado en una variada situación, es sencillo de aplicar y proporciona un punto de vista necesario”<sup>6</sup>

Los cargos y trabajos del gerente, se distinguen en dos aspectos fundamentales: el nivel jerárquico y grado de especialización; otros aspectos son generales. Tales diferencias conducen a plantear algunas similitudes en relación a las exigencias, restricciones y decisiones para puestos en niveles similares y grados de especialización comparables, así sean distintas organizaciones.

Conociendo este panorama sobre la realidad en que se desenvuelven los gerentes, es necesario conocer, cuál es la función específica de esos gerentes; recatándose sobre este particular, que emprendedor es quien se caracteriza por su capacidad para tomar tierra, trabajo y capital, y transformarlos en bienes o servicios, en razón de que perciben oportunidades que otros ejecutivos no ven o no les interesa.

---

<sup>6</sup> TERRY, George y Stephen G. FRANKLIN, Ob. Cit, pp 103 – 104.

STONER, James F, Edward, FREEMAN y Daniel R. GILBERT, indica que: “El espíritu emprendedor no es igual a la administración”, explica que un espíritu emprendedor implica iniciar nuevos cambios en la producción, mientras que la administración implica la coordinación en forma consistente del proceso de producción. dice el espíritu emprendedor es un fenómeno discontinuo, que aparece para hincar cambios en el proceso de producción y después desaparece hasta que vuelve a aparecer para hincar otro cambio. El espíritu emprendedor se refiere, sobre todo, al cambio. Los emprendedores consideran que el cambio es la norma y es saludable. Por regla general, los emprendedores no son inventores, no suelen propiciar el cambio. Sin embargo el espíritu emprendedor se caracteriza porque siempre busca el cambio, responde ante él y lo explota como una oportunidad.

Peter **DRUKER**, reconocido teórico contemporáneo del campo administrativo, escribió estas palabras, pero bien podrían haber salido de la pluma de **SCHUMAN**, Peter, “el proceso entero del cambio económico depende de la persona que hace que ocurra el emprendedor”<sup>7</sup>

Actualmente, la importancia del espíritu emprendedor en un gerente es ampliamente conocido por estudiantes de ciencias administrativas. No siempre fue así, antes de 1960, los administradores habían entendido su importancia, aunque no en su total dimensión. En dicho momento, se consideraba más importante el incremento del consumo que el de la oferta, estando ésta última relacionada con la función emprendedora y con los nuevos recursos de producción (los nuevos empleos eran creados por nuevas empresas.

---

<sup>7</sup> STONER, James F. Edwar, FREEMAN Y Daniel RI GILBERT, ADMINISTRACIÓN p. 175

Durante los años 70, volvió a cambiar el ánimo cuando la economía interesada primordialmente en el incremento del consumo no pudo evitar la inflación constante de aquella época. Los administradores pusieron atención en la productividad observando que estaba aumentando a una velocidad mucho menor que antes. Esto hizo que se interesaran más por la oferta de bienes y servicios.

El ámbito del emprendedor, y menos por el aspecto administrativo de la demanda. El reto de los japoneses (NISSAN) y los alemanes (VOLSWAGEN) contra tres grandes (CHRYSLER FORD Y GENERAL MOTORS) organizaciones automovilísticas de Estados Unidos determinó el fin de la administración de la demanda de consumo, en la valoración de los gerentes.

El lento crecimiento, obligó a impulsar el desarrollo de otros sectores de la economía con crecimiento rápido: servicios y unos cuantos más. Son empresas de alta tecnología, donde varias empresas son pequeñas iniciadoras, fundadas por personas que apuestan por el cambio en el ámbito empresarial, volviéndose parte fundamental de nuestro bienestar económico, principalmente al tratarse ya de una economía con tendencia global.

Por otro lado, en lo correspondiente a los beneficios que el empresario produce, cuando menos, cuatro beneficios sociales fomentan el crecimiento económico, incrementa la productividad, crea tecnología, productos y servicios nuevos, cambia y renueva la competencia en los mercados. El crecimiento económico, fue un motivo por el cual los economistas comenzaron a prestar más atención a las empresas nuevas, al parecer son las que proporcionan la mayor parte de los nuevos empleos de la economía.

La empresa creadora de empleo son las jóvenes, relativamente pocas que arrancan y se expanden con rapidez, superando la designación de pequeñas en el proceso.

Con respecto sobre la productividad, es decir lograr una mayor producción de bienes y servicios con menos recursos como personal y otros insumos, aumentando a una velocidad mucho menor durante los años 70, que durante los años 50 y 60, muchos administradores arribaron a la conclusión, y siguen pensando que este es el problema básico de toda organización.

Una razón porque que se ha descartado el interés por el espíritu emprendedor, ha sido que se reconoce, cada vez más, su papel para elevar la productividad internacional. No obstante, los avances de la productividad de otros países como Alemania, Japón y otros países presiona a los países para que sigan luchando a fin de la productividad en la carrera para conseguir socios globales.

Otra consecuencia del vínculo entre el espíritu emprendedor y el cambio, es el papel que desempeñen los emprendedores cuando fomentan tecnologías, productos y servicios innovadores. Muchas de las personas que han inventado tecnologías, productos o servicios nuevos han sido empleados de grandes corporaciones, las cuales se negaron a usar los inventos nuevos, obligatorios con ello los inventores a convertirse en emprendedores.

En ocasiones una innovación emprendedora da origen a muchas otras. El caso más conocido e importante se ubica en los inicios de la revolución industrial, en la segunda parte del siglo XVIII. A inicios de ese siglo la tela de algodón importada de India hizo que algunos empresarios tuvieran una idea innovadora para producir una tela igual en Gran Bretaña. Al principio, el algodón virgen era hilado en máquinas manuales y después, tejidos para hacer la tela. Sin

embargo, existían problemas: las máquinas hiladoras eran demasiado lentas y no producían suficiente hilo que permitiera a los telares trabajar a plenitud. Por consiguiente la hiladora era un cuello de botella.

Entre los inventores de la década de 1760 tenemos a James **HARGREAVE**, inventó la máquina conocida como Spinning Jenny, la cual podría producir hasta once hebras de algodón simultáneamente. En años posteriores se dio una innovación, la máquina Spinning Jenny cambió su modo de operación, pasó del pie del trabajador a ser operada por la máquina de vapor. Esta innovación produjo un incremento del número de hebras de algodón producidas. Ahora había demasiados hilos y no era suficiente la capacidad de los telares para tejerlos, justo lo contrario del problema anterior. De nueva cuenta, los inventores se pusieron a trabajar y finalmente se inventó una máquina de tejer operada por un motor a vapor.

Con respecto a los mercados y sus cambios, los empresarios muchas veces presentan competencia desleal en ellos. El mercado internacional también ofrece oportunidades al espíritu emprendedor de los empresarios y sus organizaciones, por ejemplo, Casca de Medical Inc. sabía que Arabia Saudita representaba un gran mercado potencial para su sistema casero de control de la glucosa en sangre. En Arabia Saudita hay sentenciados mil diabéticos. Esta empresa se unió a un socio comercial saudita y ahora compite con las gigantescas empresas extranjeras de este ramo y logrando captar el 20% del mercado en casa.

Con respecto a esta realidad de gerentes emprendedores, STRONER, FREEMAN Y GILBERT nos dicen que se han efectuado investigaciones motivadas por las grandes contribuciones que los



emprendedores pueden hacer para provecho de la sociedad; los resultados obtenidos nos dicen que existen factores psicológicos y sociológicos que tienen sus características.

En lo que concierne a los factores psicológicos, los emprendedores son complejos como todos y no existe una teoría única que puede explicar toda su conducta. La primera teoría y quizá la más importante, da las raíces psicológicas y fue presentada en los años 60 por David Mc CLELLAND, quien descubrió que las personas con inclinación por el mundo empresarial tenían la necesidad psicológica de lograr objetivos, que gustan de correr riesgos aunque sólo si son razonables y si dichos riesgos son un estímulo para realizar un esfuerzo mayor. Es más. David **Mc CLELLAND**<sup>8</sup> encontró que ciertas sociedades tienden a producir en porcentaje más elevado de personas con esta necesidad de lograr objetivos. Otros investigadores han estudiado los motivos y también las metas de personas emprendedoras, las cuales, al parecer, incluían riqueza, poder, prestigio, seguridad, autoestima y servicios a la sociedad.

Al promediar los años 80 y con la finalidad de identificar las diferencias psicológicas entre los emprendedores y las personas que administran las pequeñas organizaciones existentes, David P. Boyd y Thomas Begley estudiaron el material escrito sobre la sicología del espíritu emprendedor, identificando cinco dimensiones.

- ) **Necesidad de logro.** Los emprendedores alcanzan una calificación alta acerca de concepto de la necesidad de logro de Mc Clelland.
- ) **Posición de control de empresas,** la convicción de que son las personas y no la suerte ni el destino quienes controlan su

---

<sup>8</sup> **MCCLELLAND**, D.C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. 339.

existencia, tanto emprendedores como gerentes suelen pensar que son ellos quienes conducen sus vidas.

- ) **Tolerancia ante el riesgo.** Los emprendedores que corren riesgos moderados y no los que se inclinan por los extremos, son al parecer, los que obtienen rendimientos más altos sobre los activos.
- ) **Tolerancia ante la ambigüedad.** En este aspecto un emprendedor enfrenta mayor ambigüedad y como consecuencia de ello desarrolla mayor tolerancia a la misma; hacer cosas por primera vez implica mayor incertidumbre.
- ) **Comportamiento del tipo A.** es la tendencia de las personas a mostrar ambición, competitividad, urgencia temporal, hacer más en menos tiempo, inclusive pasando objeciones. En este aspecto los emprendedores suelen obtener calificaciones más altas.

Los autores antes referidos, presentan una óptica diferente de las diferencias psicológicas entre los emprendedores y los gerentes, Llegan a concluir que las metas de vida de los primeros son diferentes; en su opinión éstos valoran el respeto a sí mismos, la libertad, la realización personal, la sabiduría y el placer.

Es evidente que el emprendedor necesita tener confianza en sí mismo, ímpetu, optimismo y valor para iniciar y manejar un negocio, sin la seguridad de un sueldo fijo. En ocasiones, los emprendedores deciden iniciar empresas nuevas porque no pueden ignorar su sueño, su visión, y están dispuestos a arriesgar su seguridad a cambio de una ganancia económica. En otros casos, los mueven circunstancias ajenas a su control, por ejemplo una reducción de personal (fenómeno muy común en nuestros días) o sentirse frustrados por la escasa posibilidad de avanzar, o son impulsados por la necesidad de coordinar sus metas personales con las profesionales. Ante estas circunstancias muchas personas

encuentran el valor y la confianza para asumir el control de su destino profesional.

Dichos autores, cuando tratan sobre los factores sociológicos, explican que con frecuencia las minorías sienten que los patrones los discrepan, directa o indirectamente. Para tener éxito en una cultura corporativa, algunas minorías opinan que deben vender el alma, abandonando su identidad racial, ética u otra. Otros toman una posición diferente manteniendo con sacrificio su propia identidad. Estas frustraciones han motivado que muchas minorías anhelan un ambiente que se ciña a sus necesidades y que les otorgue espacio para crear y prosperar. Este deseo, ha impulsado el surgimiento frecuente de emprendedores dentro del ámbito empresarial actual.

Finalmente en lo referente al espíritu emprendedor de los gerentes, se presentan obstáculos; siendo necesario reconocer y encontrar la forma de satisfacerla, rara vez son base suficiente para hincar una empresa nueva, sobre todo si el emprendedor en ciernes tiene que preparar un plan de negocios; es decir, un documento formal que contiene una definición del objeto de la sociedad, una descripción de los producto o servicios que se ofrecerán, un análisis de mercado, proyecciones financieras y algunos procedimientos administrativos diseñados para alcanzar las metas de la empresa.

Sin embargo, los emprendedores, antes de redactar el porqué de los negocios, deben tener conocimiento de los obstáculos para su ingreso en el mercado.

¿Por qué fracasan los emprendedores? Según **Karl VESPER**<sup>9</sup> el motivo más común es la ausencia de una idea viable. Otro problema común es su escaso conocimiento de mercado.

---

<sup>9</sup> **VESPER, KARL H.** (1988) Académicos empresariales ¿Cómo podemos saber cuándo el campo está llegando a alguna parte?. p.1-10.

En ocasiones, es difícil atraer a personas que cuenten con la mejor información, porque éstas ya tienen buenos empleos, están atados a sus empleos actuales o son demasiadas complacientes y no sienten la necesidad de desempeñar un trabajo en verdad de primera o importante, incluso la falta de habilidades técnicas puede significar un problema.

### **3. TEORÍAS SOBRE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

En economía, podemos definir a los bienes y servicios como el resultado de una actividad humana para satisfacer las necesidades de las personas; así tenemos los alimentos, vestidos, casas, computadoras, luz eléctrica, agua potable y muchos otros.

Del punto vista comercial, se venden bienes y servicios con el objetivo principal de satisfacer necesidades de las personas; previo a su venta, debiendo ser producidos masivamente y para que esto se realice debe efectuarse una inversión económica. Por tanto, cuando se presente una necesidad en las personas, ésta se traducirá en la necesidad de invertir en la producción de los bienes y/o servicios que permitan atender dicha necesidad.

Es claro que las inversiones no se hacen sólo porque alguien desea producir determinado artículo o piensa que produciendo va a ganar dinero. En la actualidad, una inversión requiere base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado que indique el ordenamiento que debe seguirse. De allí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos”<sup>10</sup>

Proyecto es una palabra que usada comúnmente por diferentes disciplinas para la concretización de sus objetivos. Así por ejemplo

---

<sup>10</sup> BACA URBINA, Gabriel. EVALUACIÓN DE PROYECTOS, p. 2

para la escuela de arquitectos proyecto es “la representación física de un sistema por medio de dibujo, planos y diseños, previa concepción mental, es decir, una vez creada la idea en la mente, la plasma a través de dibujos, que caracterizan la estructura física del objeto a crear”<sup>11</sup>

Para un investigador proyecto es “un conjunto de elementos de juicio o antecedentes de investigación que le permite al investigador llegar a una alternativa óptima de varias alternativas factibles, a través de las ventajas y desventajas de causa y efecto de la materia investigada”<sup>12</sup>

De manera que, el proyecto constituye un instrumento de orientación necesario para evaluar la ventaja y desventaja de la inversión y actividad a realizar, siendo definido de manera diferente según las disciplinas o sectores donde se realice dicha actividad.

Definición del proyecto, es “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiene tendencia a ser resuelto, entre muchas, una necesidad humana, una exportación, un aumento en la planta, un producto nuevo, etc. De esta forma, pueden considerarse diversos enfoques metodológicos, pero siempre destinados a resolver las distintas necesidades de las personas en diversas facetas, como pueden ser: salud, alimentación, educación, vestido, recreación, etc. Y otros proyectos.

Por lo tanto, “proyectos de inversión se puede detallar como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le

---

<sup>11</sup> ANDRADE ESPINOZA, Simón, Ob, cit, p, 36

<sup>12</sup> Ibid, p 36

proporciona insumos de varios tipos, podrá un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general”<sup>13</sup>

Asimismo no debemos confundir el término “proyectos de inversión”, con el término “proyectos” propiamente dicho, por ser “proyectos de inversión” un término compuesto, cuya definición es más amplia, y que tiene relación con “desarrollo económico, con ventajas y desventajas económicas, e implementación de una nueva unidad de producción de bienes y servicios, cuya inversión debe retribuirse en el futuro. Por tanto, proyecto de inversión tiene que ver con un conjunto de actividades destinadas a incrementar recursos y financieros y dinamizar la estructura económica del aparato productivo”<sup>14</sup>

Entiéndase por actividad a “un conjunto de operaciones o tareas propias de una persona, conjunto de personas o entidad, que son desarrollados en el horizonte en el tiempo y en el espacio, siendo tales tareas de orden físico como también mental”.<sup>15</sup>

Ahora bien, ya podemos expresar las definiciones de “proyectos de inversión” de diferentes autores; para un tratadista es “el conjunto de estudios o elementos de juicio que se inicia con la idea y se finaliza con el estudio definitivo, que a partir de las ventajas y desventajas estimadas, nos permite implementar la producción de bienes y servicios, que puesta en operación el aparato productivo con los recursos a emplearse, nos da posibilidades de obtener en el futuro mayores beneficios que los obtenidos en el presente”<sup>16</sup>

Otro autor lo define como “el conjunto de informaciones, cálculos, especificaciones, antecedentes y evaluaciones, etc. Que nos

---

<sup>13</sup> BACA URBINA, Gabriel. Ob, cit, p. 1-2

<sup>14</sup> ANDRADE ESPINOZA, Simón, Ob. Cit. p, 36

<sup>15</sup> Ibid, p. 34

<sup>16</sup> Ibid, p. 37

permitan establecer las ventajas o desventajas económicas y financieras que se derivan de asignar ciertos recursos de un país a la producción de determinados bienes o servicios”<sup>17</sup>

Del análisis conceptual podemos concluir que tanto las definiciones de organismos de desarrollo como también de los autores proyectistas, encierran dos conceptos que debemos tener presente cuando estén referidas a un “proyecto de inversión”, siendo estas como sigue:

“Un concepto del presente, referido al uso de recursos financieros y reales, y concepto futuro, referido a los futuros beneficios, en el sentido de acumulación de capital, superiores a los obtenidos en el presente con los recursos a ser utilizados, las utilidades o beneficios financieros, económicos y sociales dependen del tipo de proyecto específico o de la entidad ejecutora del proyecto”<sup>18</sup>

Con respecto a la importancia que se dé al proyecto de inversión “de manera que cumplan los objetivos de la entidad ejecutora, por medios de comparación, se va a decidir por el proyecto más óptimo de varios proyectos alternativos”.<sup>19</sup>

Para un sector específico “la importancia del proyecto de inversión está en la concentración o materialización de una nueva actividad económica o social a través de un conjunto de estudios, cálculos, dibujos, planos y diseños que se realizan para dar idea como ha de ser el proceso de la obra, cuando va aportar en el futuro, siendo estas actividades de interés social o privado”<sup>20</sup>

Siendo en el primero el diseño de ejecutar algo para satisfacer el

---

<sup>17</sup> VASQUEZ GONZALES, Víctor Ob Cit, p 21

<sup>18</sup> ANDRADE ESPINOZA, Simón. Ob Cit. 37

<sup>19</sup> Ibid, p. 37-38

<sup>20</sup> Ibid, p, 38

bienestar social nacional, regional o local, mediante proyectos sociales de servicio, tales como: infraestructura vial (proyecto del sector transporte); infraestructura de servicios de agua, desagüe, energía, eléctrica, represas, canales de irrigación, proyectos del sector salud (colegios, institutos y universidades); en el segundo caso será el conjunto de estudios o actividades destinadas a la producción de bienes o servicios y a incrementar nueva calidad en la producción o ampliación de la misma, siendo necesario un estudio técnico–económico apropiado con capacidad de variables económicas posibles para cada caso específico.

El proyecto adquiere importancia en la medida que “la policía de gobierno adopte en mejorar la condición socio–económica del país, cambiando al aparato productivo, reformando la estructura productiva, creando actividades de servicio, actividades de prestación y que para cada caso sepa utilizar los recursos escasos en forma racionalizadas y de incentivo a la tecnología nacional; además escenario y de incentivo; además es necesario trabajar con criterios sociales en casos de proyectos de servicio y del estado y criterios de rentabilidad en caso de proyectos empresariales priorizando en el tiempo y el espacio, teniendo presente la realidad actual y realizando una proyección a largo plazo”<sup>21</sup>

Es importante, porque en cada etapa va a ser posible priorizar un proyecto óptimo de varios factibles y de esta manera se continua hasta acabar el estudio de factibilidad, que previa evaluación va a ser posible tomar la decisión final, antes de haber realizado una inversión dudosa en actividades no rentables o defectuosas y así evitar el desmedro económico o el mal uso de los recursos reales y financieros como ocurre en los países que se encuentran en vía de desarrollo.

---

<sup>21</sup> Ibid, p. 39



Con respecto a la clasificación de los proyectos, KAFKA, FOLKE dice: ésta puede darse “en función a su tamaño, área de actividad, tipo de inversión, flujo de caja e interdependencia”.<sup>22</sup>

### **Por tipo de inversión**

Un proyecto, no solo es el establecimiento de empresas nuevas, es también toda idea que implica costos y beneficios. Con esta consideración, proyectos son la inversión en un producto nuevo, una ampliación de planta, un estudio de reemplazo de activos, etc.

### **Por su actividad económica**

Puede ser industrial, agrícola, minero, pesquero, agroindustrial, etc.

### **Por su tamaño**

Pueden clasificarse en pequeños, medianos y grandes, estos en función al momento de la inversión aplicada al proyecto.

### **Por su flujo de caja**

Pueden clasificarse en dos modos, de acuerdo a los cambios de signo (inversión o retorno) en el flujo de caja que generan. Así tenemos los proyectos convencionales (presentan signos negativos iniciales seguidos luego por signos positivos) y los proyectos no convencionales (presentan varios cambios de signo en el flujo de caja).

### **Por su interdependencia**

Pueden ser interdependientes o totalmente independientes (según uno afecte o no al otro en los costos y/o beneficios cuando se llevan a cabo simultáneamente).

La elaboración de los proyectos de inversión es realizada en fases y etapas que también pueden ser denominadas partes del proyecto;

---

<sup>22</sup> KAFKA K. Folke. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN p. 41

así tenemos las siguientes:

### **La visión general o de conjunto del proyecto**

La puesta en marcha de cualquier empeño por hacer una nueva empresa, ampliar la que actualmente manejamos o reducirlas en términos de volumen, que introducirán en resultados económicos, deben partir necesariamente de una evaluación de los conjuntos de los factores que habrán de influir en los resultados esperados del mismo.

Esta evaluación de conjunto significa que debemos “analizar el contexto micro y macroeconómico en que pesamos deberá desarrollarse el proyecto, y estos se supone, a partir del análisis del entorno que rodea o rodeará el proyecto”<sup>23</sup>

Reuniendo todas estas evaluaciones, “nos servirían de macro conceptual y referencial, para que en la formulación del proyecto, nuestras estimaciones estén influenciadas por el que nos dicta la realidad, ya que de otra forma, podríamos diseñar en escenario donde las variables que nosotros manejamos, estén mostradas como un deseo, más que como una realidad”<sup>24</sup>

**El estudio de mercado.-** Por mercado se entiende el área de convergencia de las fuerza de la oferta y de la demanda. El estudio en consecuencia, se vincula directamente a “establecer parámetros de información que nos permitan visualizar o prever, si la instalación de un nuevo negocio va a satisfacer la existencia de una demanda latente o cubrir la oferta insuficiente de este tipo de bien o servicio,

---

<sup>23</sup> VASQUEZ GONZALES, Victor Ob. Cit, p. 23

<sup>24</sup> Ibid, p. 39

que pretendamos cubrir en el área designada, vale decir el mercado objetivo”<sup>25</sup>

La realización del estudio de mercado permite determinar si existe una demanda insatisfecha, lo cual significaría que la oferta no cubre la demanda, es recomendable entonces invertir en el proyecto, ya que la oferta se adicionaría a los demás proveedores, siempre que se mantengan similares niveles de ofertas de precios calidad y universo de productos.

En el estudio del mercado que se pretende cubrir, también encontramos que el ingreso de una nueva empresa que ofrezca los mismos bienes y servicios, desplace a las otras, debido a una optimización de marketing del universo a ofrecer, calidad y precios.

Se observan dos etapas en el estudio de mercado: primero la recopilación de antecedentes, mediante ella se obtiene información sobre las empresas, consumidores, precios actuales, etc. Segundo las técnicas y metodologías para recopilar los antecedentes, tales como las encuestas, entrevistas.

### **Determinación del tamaño y su localización**

El tamaño del proyecto estará determinado por la capacidad que tendrá una empresa, para proporcionar un bien o servicio, en espacio de tiempo definido.

### **La Ingeniería del proyecto**

Corresponde principalmente con la infraestructura, maquinarias, equipos, etc, que nos servirán para cobertura del objetivo o meta.

---

<sup>25</sup> Ibid, p . 45

“Es un conjunto de conocimientos y técnicas que nos permiten usar en forma adecuada los procedimientos y métodos de trabajos específico, para hacer más eficiente la producción y la distribución de los bienes o servicios, así como las modificaciones de las mismas.<sup>26</sup>

Esta parte es importante puesto que se determinará el tipo de maquinaria a usar, su capacidad de producción y para esto, habrá que efectuar ensayos preliminares, para conocer la bondad de las máquinas a usarse.

### **Cálculos de las inversiones**

Se requieren 2 tipos de inversiones: capital fijo y capital de trabajo. El primero son los recursos destinados para la compra de terrenos, maquinarias, etc. que estarán destinados a servir de soporte físico para el desarrollo de las actividades de la empresa proyectada.

Estas inversiones se clasifican en tangibles y no en tangibles ambas se diferencian por ser medible, pesados, tocados y valorados (tangibles) y por adquirir una patente o procedimiento para fabricar un determinado producto (intangibles)

### **El capital de trabajo,**

Corresponde a los recursos destinados para pago de planillas, pagos de impuestos para compra de materiales, etc. Es decir, desembolsos para atender las erogaciones que exigirá en práctica del negocio mismo.

### **El presupuesto económico**

Una vez determinado el mercado, el tamaño y la localización del proyecto, se procede a elaborar el presupuesto que será necesario

---

<sup>26</sup> ANDRADE ESPINOZA, Simón. Cit, p. 143

para atender los requerimientos de inversión en capital fijo y en capital de trabajo. Una vez elaborado y cuantificado este programa de inversión, será necesario estimar los volúmenes de utilidades que genera el negocio en un espacio de tiempo determinado, y para poder establecer estos volúmenes, se requiere elaborar previamente los estados de ingresos y gastos proyectados.

En economías como la nuestra, consideramos que lo más conveniente es estructurar un presupuesto anual segmentado en dos semestres y estos en trimestres, para que así este instrumento de medición, no pierda su eficacia y las proyecciones no se desfasen tan rápidamente.

### **El presupuesto financiero**

Llamado también flujo de caja (cash flow), es un instrumento de planeación financiera, que nos informa las entradas, salidas y saldos de dinero en efectivo durante un espacio de tiempo predefinido.

Los ingresos, corresponden al flujo de dinero efectivo, que será proveído por las operaciones proyectadas; las salidas, corresponden al flujo de dinero efectivo que habrá de erogarse, para atender las necesidades operativas y de inversión proyectadas. La diferencia entre entrada y salida previstas, es el saldo y puede ser un superávit o déficit de caja. De acuerdo con ello el planificador deberá prever la mejor forma de usar su saldo positivo o la gestión de los recursos necesarios si su saldo es negativo.

### **El presupuesto de capital**

Es el cálculo del capital requerido para poder activar el proyecto.

Básicamente considera los montos, fuentes del dinero y sus aplicaciones.

Otro autor nos dice que el proyecto de inversión, tiene un ciclo de vida que está conformado por tres partes bien definidas: pre inversión, inversión y operación.

### **Pre- Inversión,**

Es la primera fase del proyecto, comienza con la identificación de la idea del proyecto (atención a una demanda insatisfecha) y termina con el estudio de factibilidad (elementos de juicio para decidir la inversión en una ejecución). Esta fase comprende un paquete de estudios

### **El estudio preliminar o perfil,**

Corresponde con los estudios de carácter eminentemente cualitativo, cuya información y análisis nos permite decidir la asignación adecuada de los recursos y estimar la viabilidad del proyecto evitando incurrir en mayores costos.

### **El estudio de pre-factibilidad,**

Conocido como anteproyecto preliminar, es “el conjunto de estudios, cuyo análisis es realizado para identificar por lo menos una alternativa viable de muchas soluciones posibles.

### **El estudio de factibilidad,**

Es la última etapa de la fase de pre-inversión, contiene las mismas partes del estudio de pre-factibilidad, pero son estudiados con mayor profundidad.

Nos permite definir la alternativa óptima de un proyecto de inversión y tomar la decisión más importante que es la de ejecutar

o no el proyecto respectivo, quedando casi terminada la etapa de Pre- inversión, cuya justificación favorable permitirá el paso a otras etapas.

### **Inversión o Ejecución,**

Es el conjunto de actividades que se inicia con los estudios definitivos y culmina con la puesta en marcha del proyecto.

Los estudios definitivos, están referidos a estudios detallados, hechos a profundidad y concernientes a la inversión del proyecto en la alternativa seleccionada como óptima para su ejecución.

### **Operación o funcionamiento,**

Es la etapa final del proyecto con la cual éste entra en funcionamiento normal, siendo el período de funcionamiento acorde con los objetivos de la organización ejecutora, que dio origen al proyecto respectivo.

Considerando las distintas fuentes disponibles sobre el sistema de inversión de la organización, existen diferentes autores que han tratado sobre dicha realidad, sin embargo la conceptualización siguiente refiere que: La organización se plantea dos clases de decisiones respecto a su influencia temporal: a corto y a largo plazo.

Las primeras hacen referencia a los acuerdos con incidencia directa sobre el normal desarrollo del ciclo del ejercicio de la organización, las segundas, en cambio, vinculan la organización a más de un ciclo económico; en el largo plazo, las decisiones son tomadas de tarde en tarde, requieren un proceso más lento, ya que han de considerarse una variedad de factores influyentes, subjetivos y objetivos y de variables más amplias que para las

decisiones a corto plazo. Asimismo, la decisión de inversión va a conformar el tamaño de la organización.

Podemos considerar la inversión como una decisión a largo plazo. Ella es el factor que promueve el desarrollo económico, preocupación tanto para los economistas como para los empresarios. Sólo tienen diferencias de forma al interrogarse sobre sus problemas y funciones al relacionarla con el fenómeno económico a escala nacional o al de su organización, pero en suma, todos la consideran como el acto de gestión fundamental y también el más difícil por los riesgos que lleva consigo, por comprometer la existencia misma del sistema económico o de la organización (según sus perspectivas propias).

El concepto de inversión es para el economista un concepto abstracto, la representación de una función macroeconómica básica para el desarrollo, después es algo pragmática, algo que hay que realizar y favorecer en un conjunto de políticas de economía a nivel nacional; actos de inversión ejecutados en nuestros sistemas occidentales, generalmente por las empresas, además de la inversión pública. Para el administrador la inversión es considerada primero un proceso cuantitativo (cuánto tiene que invertir), después, un proceso cualitativo (en qué debe invertir), luego, un proceso temporal (cuando hay que invertir), y por último, un proceso político (quien ha de invertir).

En general, invertir consiste en adquirir ciertos bienes sacrificando unos capitales financieros con la esperanza, de obtener al cabo de un tiempo unos ingresos, unas rentas. Representa la renuncia a una satisfacción inmediata a cambio de las "creencias" de obtener beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.



La inversión, bajo una óptica de conceptualización estricta, es todo desembolso de recurso financiero, que solemos denominar como “bienes de equipo” utilizados por la empresa durante varios ciclos económicos a fin de cumplir sus objetivos. “Desde una perspectiva más amplia, es toda materialización de medios financieros en bienes de uso en el proceso de producción de la unidad económica desde los “bienes de equipo” a las materias primas, servicios personales, etc”<sup>27</sup>

Por su parte, Pierre **CONSO**, afirma que, La decisión de invertir es, sin duda la más grave que puede tener la empresa. Generalmente es irreversible y compromete a la forma durante un largo periodo de tiempo, determinando incluso su porvenir. Asimismo, interesa de manera especial a la economía nacional. Por estas razones, la inversión ha merecido el favor de los administradores cuyos estudios han permitido la elaboración de diversos métodos para analizar racionalmente esta decisión.

Sin embargo, cabe señalar que la inversión pertenece a un ámbito donde tomar decisiones sigue estando presidida por la institución o el impulso de los directivos, ya sea por sus deseos de poder y de prestigio.

Como hemos visto, el estudio sobre la decisión de invertir no procede totalmente del terreno financiero “strictu sensu”, creándose a este respecto una cierta ambigüedad considerando que se ha venido desarrollando una metodología de dicha decisión.

En efecto, la decisión de invertir es una decisión financiera puesto que realizar una inversión implica su financiación y,

---

<sup>27</sup> Ibid. Pp. 248-250

consecuentemente, un movimiento de fondos. Sin embargo, como sucede con otros conceptos ampliamente utilizados, con el correspondiente a “inversión” se cubren una variedad de nociones que pueden ser muy diferentes según la óptica adoptada, siendo posible distinguir tres nociones principales.

- a. **Desde su punto de vista económico**, la inversión es la creación de un capital fijo: es decir, una acumulación de factores, principalmente de producción y de comercialización que contribuyen al funcionamiento de la organización durante numerosos ciclos sucesivos de producción.
- b. **financieramente**, es la decisión de inmovilizar unos determinados fondos para obtener ganancias distribuidas durante numerosos periodos sucesivos. Esta concepción amplía considerablemente el concepto de inversión, pues engloba a los gastos efectuados en activos físicos y también todos los gastos que no contribuyen en forma inmediata y directa al funcionamiento de la organización: adiestramiento del personal, entre otros.
- c. **Desde un punto de vista contable**, y el concepto de inversión viene directamente relacionado con la afectación de los gastos a los tres epígrafes de valores inmovilizados (gastos de establecimientos, inmovilizaciones y otros valores inmovilizados).

A excepción de los terrenos, los activos financieros y los bienes inmateriales cuyo uso es extraordinariamente limitado, las inmovilizaciones son los elementos del activo sometidos a los procesos de amortización. De todos modos, aunque esta actitud es mucho más restrictiva que la óptica económica y financiera, será la que sirva de marco de acción del responsable financiero

de la organización.

Refiriéndose a las clases de inversión, **BUENO CAMPOS**, afirma: “Dentro de un concepto amplio de inversión podemos incluir no sólo las inmovilizaciones técnicas, sino también la adquisición de cualquier activo destinado a una utilización permanente o temporal en la empresa. Así, no sólo las inversiones en stocks entrarán en este concepto, sino también la tesorería mantenida y los diferentes activos financieros

En función a lo explicado podemos establecer una primera clasificación según la materialización de la inversión, considerando las inversiones industriales y comerciales. Las inversiones destinadas a mejorar las condiciones de trabajo o de tipo social en la organización, las inversiones en investigación y las financieras (adquisición de títulos de participación, derechos financieros sobre otras empresas).

“Otra clasificación ha sido establecida en función de estructura de la corriente de cobros y pagos que genera la inversión. Por último atendiendo a los motivos de la realización de la inversión, donde se encuentran las inversiones de renovación, inversiones se encuentran las inversiones de modernización o de innovación y las inversiones estratégicas”<sup>28</sup>

Con respecto a la clasificación de las inversiones, PERRE CONSO, (172 p.) afirma “En el contexto, las numerosas clasificaciones propuestas por diferentes autores poseen felizmente propuestas de un interés nada despreciable en la práctica financiera, porque permiten utilizar procedimientos diferentes más o menos simplificados, según la categoría de la

---

<sup>28</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo Ignacio, CRUZ ROCHE y Juan José DURAN HERRERA. Ob cit. pp. 251-524

inversión”. Sin pretender citar todas estas clasificaciones nos parece útil ofrecer los tipos de clasificación más frecuentemente empleados.

Según su naturaleza, cabe distinguir: las inversiones industriales y comerciales en activos físicos, las inversiones financieras que toman de títulos de participación o de préstamos a largo plazo, las inversiones inmateriales que comprenden, por una parte, las adquisiciones de activos inmateriales (fondos de comercio y patentes) y, por otra, todos los gastos en estudio, investigaciones, adiestramiento del personal, etc.

Según su objeto, cabe distinguir; las inversiones de expansión cuyo propósito es incrementar la capacidad de producción y de distribución, las inversiones de renovación cuyo propósito es mantener el potencial de la organización, las inversiones de modernización. “Las inversiones de prestigios que tienen por objeto crear una imagen de marca de la empresa y cuyos efectos no mensurables solo pueden ser indirectas y las inversiones sociales”.<sup>29</sup>

Refiriéndose al aspecto temporal de la inversión (flujos de fondos), BUENO CAMPOS en su libro “Economía de la Empresa”, refiere que. “Es usual definir el proceso de inversión como una corriente de cobros y pagos que se producen en el tiempo.

Debido a que la evaluación de la inversión se produce en función de esta corriente de cobros y pagos estimada, tiene especial relevancia el analizar cómo se realizan las previsiones de flujos de fondos y cuáles son los elementos que intervienen. Para ello, vemos las dificultades y características que presenta el cálculo del

---

<sup>29</sup> CONSO PIERRE. Ob Cit. p. 391-392.

coste de la inversión, su duración, salidas de fondos, entrada de fondos y, por último, los flujos de caja como magnitud que engloba a las anteriores”.

- a. **Costes de inversión:** Se agrupan en dos grandes apartados: el coste del activo de la utilización de la inversión. Los costes del activo figuraran dentro del mismo activo de la empresa y serán amortizados durante el periodo de vida de la inversión.

Los costes operacionales figuraran en la cuenta de resultados del periodo y tiene un tratamiento financiero diferente al coste de adquisición.

- b. **Duración de la inversión:** Es el periodo de tiempo en el que la inversión genera los flujos financieros en la organización (cobros o pagos). En general, el tiempo que dura una inversión suele coincidir con su vida útil, finalizando cuando el bien antiguo es sustituido y vendido.

- c. **Calculo de las entradas de fondos provenientes de la inversión:** Las entradas de fondos se corresponden con los fondos producidos por la venta de los bienes elaborados. Desde la óptica financiera, interesa evaluar las previsiones de cobros que se producirán en periodos sucesivos, que dependerán tanto de las ventas esperadas como de las condiciones de pagos ofrecidas a los clientes.

- d. **Calculo de salidas de fondos:** Una inversión origina tres tipos diferentes de salidas de fondos. En primer lugar, los desembolsos derivados del mismo proyecto. En segundo lugar, los costes operacionales de la inversión. Por último, la variación (incremento o disminución) de impuestos sobre los beneficios resultantes de la inversión efectuada.

La diferencia entre los cobros y pagos debidos al proyecto de inversión, lo que se le conoce como **cash-flow** de la inversión o flujos de fondos generados por la inversión.

Es de destacar como no coincide con el beneficio contable no solo por la diferente periodicidad de ingresos y costes respecto a pagos y cobros, sino también por el efecto de las amortizaciones y de los impuestos. “En general, en el cálculo de los flujos de caja generados por una inversión se deben considerar todas las repercusiones que la realización de la inversión origina en los pagos y cobros de la empresa”.<sup>30</sup>

En cuanto a la **elaboración de una política o Plan de inversiones**, PIERRE CONSO, afirma: “El plan a largo plazo de la empresa se expresa de manera cuantitativa y financiera en forma de un conjunto coherente de previsiones relativas a las aplicaciones y a los recursos a largo plazo.

Estas previsiones se designa frecuentemente con la expresión: Plan de inversiones y de financiación. El plan abarca de manera efectiva un período de previsión en el que todos los factores que intervienen en la actividad de la empresa son variables. Así, pues la construcción del plan se fundamenta a la vez en un estudio previo de los proyectos de inversión y su consecuencia sobre la financiación y sobre la actividad de la empresa. Convienen, por tanto, integrar la actividad que existe en los proyectos, cuya realización se juzga oportuna, y es en el curso de esta fase de integración cuando el conjunto de las previsiones puede someterse en un test de coherencia desde el punto de vista del equilibrio financiero y desde el punto de vista de la estructura del

---

<sup>30</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, Ignacio, CRUZ ROCHE y Juan José DURAN HERRERA, Ob. Cit pp. 255-257

capital.

A largo plazo, la empresa debe poner en juego los medios necesarios para conservar a la vez su posición en el mercado y su capital y extender su posición en el mercado y aumentar su capital.

El objeto del plan es, el **capital de la empresa**, y ello le otorga un carácter esencialmente financiero, en tanto que “los presupuestos de explotación constituyen un instrumento de gestión del que el responsable financiero solamente extrae informaciones sobre el funcionamiento de la empresa”.<sup>31</sup>

BUENO CAMPOS, dice: “Dentro de la actividad empresarial han de analizarse conjuntamente una serie de proyectos de inversión, lo que exige unas determinadas directrices respecto al orden de realización de los proyectos, los criterios de evaluación, las interrelaciones existentes, etc., en suma, es necesaria una política de inversiones en la que se inscriba la evaluación de cada inversión aislada.

La política de inversiones se concreta en la elaboración de un plan de inversiones.

Este se integra, a su vez, en el programa de acción de la empresa: programa de venta, programa de producción, programa de financiación a largo plazo y a corto plazo, y programas de gastos, donde se inserta el de inversiones en sentido amplio. El plan de inversiones va íntimamente ligado al “plan de financiación a largo plazo”.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> CONSO PIERRE. Ob. Cit. pp. 483-484

<sup>32</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo, Ignacio, CRUZ ROCHE y Juan José DURAN HERRERA. Ob. Cit. 258-259

Refiriéndose a los **métodos de evaluación de inversiones**, BUENO CAMPOS, afirma: “en la actualidad, existe un acuerdo generalizado en que la forma correcta de evaluar los flujos de fondos que origina una inversión es mediante la homogeneización temporal de dichas corrientes financieras, es decir, mediante su actualización. Sin embargo, en las empresas se aplican a veces otros criterios más simplificados que no tiene en cuenta el factor tiempo, entre los cuales tenemos:

**Criterio de la tasa de rendimiento contable:** Este criterio también denominado “tasa contable de rentabilidad”, consiste en comparar el beneficio contable con el valor de la inversión

**Criterio del plazo de recuperación o “play – back”.** Se basa en determinar el plazo de recuperación del coste de la inversión.

**Criterio del ratio coste beneficio:** Consiste en establecer una relación entre los resultados derivados de la inversión (flujos de caja anuales) y el coste de beneficio. La mejor inversión será aquella que presente una relación coste – beneficio superior. Entre los métodos técnicos o que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo tenemos:

**El criterio del valor anual neto:** Es el valor actualizado de todos los rendimientos esperados. Es decir, es igual a la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor actualizado de los pagos. Un valor actual neto positivo indica que la inversión en el proyecto produce beneficios superiores, precisamente en la cuantía del valor actual neto, a los que podrían obtenerse invirtiéndose misma cantidad a la tasa de inversión.

**El criterio de la tasa de rendimiento interno:** La tasa de rendimiento interno, también llamada tasa interna de rentabilidad



(TIR), o tasa interna de retorno, es aquel tipo de actualización que hace igual a 0 el valor actual neto. “Sólo interesa realizar aquellos proyectos de inversión cuyo tipo de rendimiento interno sea superior al interés normal del dinero en el mercado de capitales o al coste de capital. Esta es la condición necesaria para la realización de una inversión”.<sup>33</sup>

## **V. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **1. Ámbito de Estudio.**

El ámbito espacial se dirige a las organizaciones industriales de Lima Metropolitana.

Para tener mayor mejor conocimiento de todo el estudio, es recomendable tener la opinión de gerentes, administradores, jefes, encargados y otros de cada oficina citada de las organizaciones industriales de Lima Metropolitana

### **2. Métodos y Técnicas empleadas en la Investigación**

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio por la forma que fue planteada, reúne las condiciones necesarias para ser considerado como “INVESTIGACIÓN APLICADA”.

#### **Nivel de Investigación**

Conforma a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación ha sido ubicada en el nivel descriptivo – explicativo – correlacional.

#### **Método**

En la investigación se empleó principalmente el método descriptivo, pero en el manejo y procesamiento de la Información utilizó los

---

<sup>33</sup> Ibid. Pp. 260-263

métodos “Inductivo”, “Deductivo”, “Análisis”, “Síntesis” y el “Estadístico”.

### **Diseño**

El diseño que se utilizó en la investigación fue la siguiente.

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra de Gerentes a quienes se encuestó y entrevistó.

O = Observación

x = Impacto de la Habilidad Gerencial

y = Proceso de Ejecución de los Proyectos de Inversión

r = Relación entre variables.

### **3. Características de la Población y Muestra**

#### **Población**

La población objeto de estudio estuvo conformada por gerentes de las 802 empresas industriales privadas de Lima Metropolitana, registradas en la Sociedad Nacional de Industrias, la información fue obtenida de la página web de la sociedad nacional de industrias en Octubre del 2016.

#### **Muestra**

Para determinar el tamaño óptimo de muestra, se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones la que se detalla a continuación:

$$N = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P = Proporción de Gerentes que manifestaron la existencias de un impacto de la habilidad gerencial como parte del proceso en la ejecución de los proyectos de inversión en las empresas industriales (P = 0.5).

Q = Proporción de Gerentes que manifestaron no existir impacto en la habilidad gerencial en el proceso de la ejecución de los proyectos de inversión en las empresas industriales (Q = 0.5)

= Nivel e significancia

e = Error muestral 5%

n = Tamaño óptimo de la muestra.

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y 8% como margen de error muestral tenemos:

$$n = \frac{(1.96)(1.96) (0.5) (0.5) (810)}{(0.07)(0.07) (1,802 - 1) + (1.96) (1.96) (0.5) (0.5)}$$

$$n = 157 \text{ Gerentes}$$

Los gerentes que resultaron de la muestra óptima serán seleccionados aleatoriamente de la población existente de empresas industriales privadas.

#### **4. Definiciones Operativas**

##### **Estudio de mercado**

Por mercado se entiende el área en el cual convergen o se relacionan demanda y de oferta. El estudio, se vincula directamente a “establecer parámetros de información que nos permitan visualizar

o prever, si la instalación de un nuevo negocio, el cual va a satisfacer la existencia de una demanda latente o cubrir la oferta insuficiente de este tipo de bien o servicio, que pretendamos cubrir en el área designada, vale decir el mercado objetivo”<sup>34</sup>

### **Tamaño y Localización**

Se entiende por tamaño del proyecto a aquella capacidad que tendrá una empresa, para fabricar un producto o prestar un servicio, durante un periodo de tiempo

Localización, es aquella que resulte de ser la más favorable en cuando a su ubicación geográfica, proximidad a proveedores de insumos, mercados, etc; que nos permite evaluar que la localización del proyecto se traduzca en medir los menores costos que tendríamos que asumir para la comercialización del producto o servicio.

### **Ingeniería del proyecto**

Se refiere básicamente al aspecto físico de las instalaciones maquinarias, equipos, etc, que nos servirán para cobertura el objetivo – meta.

“Es un conjunto de conocimientos y técnicas que nos permiten usar en forma adecuada los procedimientos y métodos de trabajos específico, para hacer más eficiente la producción y la distribución de los bienes o servicios, así como las modificaciones de las mismas.”<sup>3</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid, p . 45

## **Cálculos de las inversiones**

Se requieren inversiones en capital fijo y en capital de trabajo. El capital fijo son las inversiones destinadas a la adquisición de terrenos, construcción, maquinarias, etc, que estarán destinados a servir de soporte físico a las actividades de la empresa proyectada

## **Presupuesto económico**

Una vez determinado el mercado, el tamaño y la localización del proyecto, se procede a elaborar el presupuesto y el cálculo de las inversiones que serán necesarias para atender los requerimientos de capital fijo y de trabajo. Elaborado y cuantificado este programa de inversión, será necesario establecer los volúmenes de utilidades que generará el negocio en un periodo determinado, y poder establecer estos volúmenes se requiere laborar el estado de ingresos, costos y gastos proyectados, el balance general proyectado y el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectas.

## **Presupuesto financiero**

Llamado también presupuesto de caja o cash flow, es un instrumento de planeación financiera, que nos informan cuáles serán los volúmenes de entradas y salidas de dinero en efectivo en un periodo pre-determinado.

Se entiende por entradas, al flujo de liquidez, que será proveída por las operaciones de la empresa proyectada; por salidas, al flujo de dinero que habrá de erogarse para cubrir las necesidades operativas y de inversión que el proyecto requiera. La diferencia sustantiva entre la entrada y la salida prevista, es lo que se denomina superávit o déficit de caja.

**Costes de la inversión:** Se agrupan en dos grandes apartados: el coste del activo de la utilización de la inversión. Los costes del activo figuran dentro del mismo activo de la empresa y son amortizados durante el periodo de vida de la inversión.

**Fondos provenientes de la inversión:** Las entradas de fondos corresponden con los fondos productivos por la venta de los productos elaborados. Desde un punto de vista financiero, interesa evaluar las previsiones de cobros que se producirán en periodos sucesivos, que dependerán tanto de las ventas esperadas como de las condiciones de pagos ofrecidas a los clientes.

**Calculo de salidas de fondos:** Una inversión origina tres tipos diferentes de salidas de fondos. La primera, el desembolso o desembolsos derivados del proyecto de inversión propiamente dicho. La segunda, los costos operacionales de la inversión, es decir, los incrementos de consumo de materias primas, gastos de personal y gastos de impuestos. Y la tercera, la variación (incremento o disminución) de los impuestos sobre los beneficios que surgen como consecuencia de la realización de la inversión

**Métodos de evaluación de inversiones,** BUENO CAMPOS, afirma: “en la actualidad, existe un acuerdo generalizado en que la forma correcta de evaluar los flujos de fondos que origina una inversión es mediante la homogeneización temporal de dichas corrientes financieras, es decir, mediante su actualización”. Sin embargo, en las empresas se aplican a veces otros criterios más simplificados que no tiene en cuenta el factor tiempo, entre los cuales tenemos:

**Tasa de rendimiento contable:** Este criterio también denominado “tasa contable de rentabilidad”, consiste en comparar el beneficio contable con el valor de la inversión.

**Plazo de recuperación o “play-back”.** Se basa en determinar el plazo de recuperación del coste de la inversión.

**Ratio coste beneficio:** Consiste en establecer una relación entre los resultados derivados de la inversión (flujos de caja anuales) y el coste de beneficio. La mejor inversión será aquella que presente una relación coste – beneficio superior. Entre los métodos técnicos o que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo tenemos:

**Valor anual neto:** Es el valor actualizado de todos los rendimientos esperados. Es decir, es igual a la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor actualizado de los pagos. Un valor actual neto positivo indica que la inversión en el proyecto produce beneficios superiores, precisamente en la cuantía del valor actual neto, a los que podrían obtenerse invirtiéndose misma cantidad a la tasa de inversión.

**Tasa de rendimiento interno:** También llamada tasa interna de rentabilidad (TIR), o tasa interna de retorno, de una inversión, es aquel tipo de actualización que hace igual donde el valor actual neto se hace “0”. Esta es la condición necesaria para la realización de una inversión”.<sup>35</sup>

## 5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

### Técnicas

Las principales técnicas que se utilizan en este estudio es la Encuesta, análisis documental y la entrevista

### Instrumentos

) Se utilizó el cuestionario de evaluación por variable

---

<sup>35</sup> Ibid. 24 p. 49

- ) Guía de entrevista.
- ) Guía de Encuestas

## **6. Análisis y Procesamiento de Datos**

- ) Análisis cualitativo de las variables
- ) Análisis cuantitativo de las variables
- ) Análisis de la relación de variables

En cuanto al procesamiento de datos y análisis de resultados, se han seguido los siguientes pasos: ordenamiento, clasificación, selección, codificación, tabulación, cuadros y gráficos.

En cuanto al cálculo de los valores estadísticos:

- Tablas estadísticas
- Distribución de Frecuencias, gráficos
- Estadígrafos descriptivos e inferenciales
- Modelo de test de ensayo de PHE no paramétrico
- Prueba de Hipótesis Nulas. Método Chi-cuadrado.

En cuanto a la interpretación de datos:

- Se interpretó la aceptación o rechazo de la hipótesis formulada
- Se planteó y explicó la solución del problema con base técnica y estadística
- Se interpretó el cumplimiento de los objetivos y la finalidad de la investigación.



## VI. RESULTADOS

### 1. PRESENTACIÓN

En este acápite se presentan los pasos seguidos para demostrar la hipótesis planteada **“Impacto de la Habilidad Gerencial en el Proceso de Ejecución de los Proyectos de Inversión”**.

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Determinar si el cumplimiento de los gerentes, se relacionan con la ejecución de los Proyectos de Inversión.
- b. Analizar si los éxitos de los gerentes, se relacionan con la ejecución de lo los proyectos de inversión.
- c. Determinar si los riesgos de gestión empresarial se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.
- d. Establecer si los tipos de conducta de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.

Cada uno de los cuatro objetivos específicos en mención ha sido analizado detalladamente en cuanto a su cumplimiento para con ello probar de manera consistente la hipótesis planteada; aplica la lógica del cumplimiento de un objetivo mayor a partir del cumplimiento de sus objetivos específicos definidos.

## 2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 2.1 Logro de los gerentes emprendedores.

A la pregunta. *¿Considera Ud. que dentro del perfil de personalidad del gerente tiene necesidad de logro los gerentes emprendedores?*

Tabla 2.1:

*Logros de Gerentes emprendedores*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Si	117	75%
b. No	34	21%
c. Desconoce	6	04%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de las respuestas obtenidas, puede considerarse que sí es un rasgo de la personalidad de un gerente emprendedor en el ámbito del presente estudio el tener la necesidad de logro, es decir una motivación psicológica por el deseo de lograr alcanzar o realizar objetivos, demostrándose con la respuesta de un 75% de gerentes encuestados que dijeron que sí considera que el gerente emprendedor tiene éste rasgo de personalidad.

## 2.2 Presencia de una posición de control de los gerentes emprendedores.

A la pregunta. *¿De las alternativas que se le presenta, cuál cree Ud. que es la más garantizada el éxito empresarial?*

Tabla 2.2  
*Presencia de una posición de control de los gerentes emprendedores*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. El esfuerzo personal	87	55%
b. La suerte	3	02%
c. El Destino	5	03%
d. La capacitación	39	25%
e. Las relaciones personales	23	15%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de las respuestas obtenidas, puede considerarse que sí es un rasgo de la personalidad de un gerente emprendedor en el ámbito del presente estudio el contar con una posición de control, lo cual se evidencia con los resultados porcentuales resultantes donde identifican al esfuerzo personal o la dedicación del trabajo, como la base del éxito empresarial, seguido de la capacitación y las relaciones personales, rechazando que es suerte y el destino quienes aseguren el éxito empresarial.

### 2.3 Tolerancia ante el riesgo

A la pregunta. *¿De las que manera Ud., asume los riesgos que se presentan en la gestión de su empresa?*

Tabla 2.3:  
*Tolerancia ante el Riesgo*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Toma todos los riesgos	31	20%
b. Solo los riesgos tolerables	105	67%
c. No tomo ningún riesgo	21	13%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de las respuestas obtenidas, puede considerarse que sí es un rasgo de la personalidad de un gerente emprendedor en el ámbito del presente estudio el asumir sólo los riesgos tolerables o moderados, demostrándose con la respuesta mayoritaria obtenida por dicha opción y el porcentaje menor obtenido para extremos como asumir todo o ningún riesgo.

## 2.4 Presencia de la tolerancia ante la ambigüedad en los gerentes emprendedores

A la pregunta. *¿De las alternativas que se le presentan, cuál es la que corresponde a la forma en que Ud., acostumbra a tomar sus decisiones?*

Tabla 2.4

*Presencia de la tolerancia ante la ambigüedad de los gerentes emprendedores*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Solo tomo decisiones si estoy bien informadas	35	22%
b. Tomo las decisiones en el momentos bien informado	82	52%
c. Tomo mis decisiones basado en mi sentido común e intuición sin necesidad de estar bien informado.	41	26%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de las respuestas obtenidas, puede considerarse que sí es un rasgo de la personalidad de un gerente emprendedor en el ámbito del presente estudio su tolerancia ante la ambigüedad, demostrándose con la respuesta mayoritaria obtenida donde se denota el actuar con oportunidad e información de valor, y el porcentaje menor obtenido para extremos como sólo decidir si se está totalmente bien informado o al margen de ello.

## 2.5 Presencia de comportamiento del tipo “A” en los gerentes emprendedores.

A la pregunta. *¿Cuál de los tipos de conducta que se mencionan, cree Ud. que describe su comportamiento gerencial?*

*Tabla 2.5  
Presencia de comportamiento del tipo A en los gerentes emprendedores*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Hace más en menor tiempo	92	58
b. Hacer menos pero de calidad	42	27
c. Hacer lo necesario	23	15
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de las respuestas obtenidas, puede considerarse que es un rasgo de la personalidad de un gerente emprendedor en el ámbito del presente estudio el ser personas muy dinámicas que prefieren trabajar en forma rápida y bien, pudiendo deducirse que están habituados a hacer más que los demás, demostrándose con la respuesta mayoritaria obtenida por la opción de hacer más en menor tiempo.

## 2.6 Nivel de capacitación administrativa de los gerentes emprendedores

A la pregunta. *¿Señale U. qué nivel de capacitación tiene en ciencias administrativas?*

Tabla 2.6:

*Nivel de capacitación administrativa de los gerentes emprendedores*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Superior Post- Grado	9	05%
b. Superior Universitaria	24	15%
c. Superior de Instituto	19	12%
d. Estudios universitarios o de instituto diferentes a la administrativa	19	12%
e. Ninguna	88	56%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, puede considerarse que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores que cumplen función gerencial, mayormente son personas que no han seguido estudios superiores, pero es significativo el número de empresarios emprendedores que si han recibido algún tipo de instrucción superior universitaria o de institutos.

## 2.7 Diferencia entre el Gerente emprendedor y el gerente profesional

A la pregunta. *¿Considera Ud. que existen diferencias entre el gerente emprendedor y el gerente profesional?*

Tabla 2.7:

*Diferencia entre el gerente emprendedor y el gerente profesional*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Si	134	85%
b. No	19	12%
c. Desconoce	4	03%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, puede considerarse que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados, que cumplen función gerencial consideran que sí existe diferencia entre un gerente emprendedor y los gerentes profesionales, equivalente a decir que no tienen los mismos rasgos de personalidad.



## 2.8 Calidad de los Proyectos

A la pregunta: *¿Cómo calificaría Ud., el proyecto de Inversión con que inició su empresa?*

Tabla 2.8:  
*Calidad de los Proyectos*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Excelente	11	07%
b. Bueno	101	65%
c. Regular	38	25%
d. Deficiente	5	02%
e. Malo	2	01%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, puede considerarse que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados, que cumplen función gerencial consideran que los proyectos elaborados para implementar sus empresas fueron buenos en forma mayoritaria, seguido de regulares en menor proporción, lo que permite deducir que estos tenían una buena visión general y de los aspectos que debían incluir dichos proyectos.

## 2.9 Estudio de Mercado

A la pregunta: *¿Cómo calificaría es estudio de mercado que realizó previamente para implementar su empresa?*

Tabla 2.9:  
*Estudio de Mercado*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Excelente	14	09%
b. Bueno	98	63%
c. Regular	39	25%
d. Deficiente	4	02%
e. Malo	2	01%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, puede considerarse que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados, que cumplen función gerencial consideran que los proyectos elaborados para implementar sus empresas fueron buenos en forma mayoritaria, seguido de regulares en menor proporción.

## 2.10 Ingeniería del Proyecto

A la pregunta: *¿Cómo calificaría Ud., la forma en que se realizó la ingeniería de su proyecto de inversión, que diera origen a su empresa?*

Tabla 2.10:  
*Ingeniería del Proyecto*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Excelente	16	10%
b. Bueno	102	65%
c. Regular	35	22%
d. Deficiente	3	02%
e. Malo	1	01%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, puede considerarse que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados, que cumplen función gerencial consideran que en su mayor parte la ingeniería (infraestructura, maquinaria, recursos logísticos) de los proyectos elaborados para implementar sus empresas fueron buenos en forma mayoritaria, seguido de regulares e inclusive excelentes en menor proporción.

## 2.11 Factibilidad del presupuesto

A la pregunta: *¿Considera Ud., que el proyecto de inversión que dio origen a su empresa, contó con un presupuesto económico y financiero factible?*

Tabla 2.11:  
*Factibilidad del Presupuesto*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Si	118	75%
b. No	35	22%
c. Desconoce	4	03%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, puede considerarse que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados, que cumplen función gerencial evidencian que iniciaron la creación y puesta en marcha de sus respectivas empresas, con presupuestos factibles en forma mayoritaria; siendo sin embargo un porcentaje significativo que alcanza el 22% el de aquellos que tuvieron que enfrentar algunas crisis de financiamiento inicial.

## 2.12 Relación entre la gerencia emprendedora y los Proyectos de Inversión

A la pregunta: *¿Podría señalar que tipo de gerentes son los que generan la mayor parte de los proyectos de inversión?*

Tabla 2.12:

*Relación entre la gerencia emprendedora y los Proyectos de Inversión.*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Gerentes emprendedores	89	57%
b. Gerentes profesionales	63	40%
c. Desconoce	5	03%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, se percibe que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados consideran que quienes promueven los proyectos de inversión son, en su mayor parte los gerentes emprendedores, superando a los gerentes profesionales que han seguido estudios de administración.

### 2.13 Importancia de los Proyectos de Inversión

A la pregunta: *¿Considera Ud., que es importante la elaboración previa de los proyectos de inversión para asegurar el éxito en el objetivo de crear una nueva empresa industrial?*

Tabla 2.13  
*Importancia de los Proyectos de Inversión*

<b>Alternativas</b>	<b>Total Parcial</b>	<b>%</b>
a. Si	121	77%
b. No	31	20%
c. Desconoce	5	03%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recursos Propios

A partir de los porcentajes obtenidos como respuesta, se percibe que en el ámbito del presente estudio, los empresarios emprendedores encuestados consideran que Sí es conveniente la elaboración previa del proyecto correspondiente.

## **VII. DISCUSIÓN**

### **1. Análisis de Datos**

En este acápite veremos la interrelación de dos variables y sus resultados. Consideraremos el Impacto de la Habilidad Gerencial (variable independiente) y el Proceso de los Proyectos de Inversión (variable dependiente).

Tal como quedó establecido en la encuesta realizada a los gerentes y los resultados que éstas nos dieron, se tendrán presentes los valores obtenidos en las variables correspondientes al Impacto de la Habilidad Gerencial (93%) y al Proceso de los Proyectos de Inversión (7%); el valor de ésta última expresa algunas deficiencias.

Por esta razón se sugiere que los gerentes y administradores de las diferentes empresas industriales, deberían desarrollar mejor sus habilidades, considerando para ello la elaboración previa de un plan que los oriente durante un determinado periodo.

Un aspecto a tener en consideración por los gerentes durante la etapa de ejecución de los proyectos es la importancia de brindar debida atención a la normativa de proyectos, recomendaciones de control y su cumplimiento, pues éstos son los instrumentos que guían a los gerentes de las organizaciones del sector industrial (36%) y les permiten desarrollarse con eficiencia.

Igualmente es importante tener presente la interrelación que se da entre las variables independiente y dependiente señaladas al inicio de este acápite.

La enorme identificación que señalan esta ejecución (68%) es de suma importancia porque facilita a los gerentes realizar una buena gestión.

Es pertinente hacer el análisis a la variable correspondiente al Impacto de la Habilidad Gerencial en lo referente a la gestión del clima organizacional, donde en lo concerniente al desarrollo humano puede observarse una deficiencia en los trabajadores del rubro industria (58%).

En lo referido a capacitación, casi la totalidad de los gerentes manifestaron que están muy claros los objetivos. Esto es alentador ser considerado el factor principal de crecimiento.

Con relación al trabajo en equipo y las características en la habilidad gerencial, se encuentra el rubro de atención a los usuarios; en este aspecto todos concluyen que toda organización necesita brindar mejor de atención, entre ellas también los proyectos de inversión vinculados a la industria y sus empresas; sostienen que éstos requieren de mucha urgencia para un mejor grado de desarrollo (86%), puesto que tienen demanda.

## **2. Verificación de Hipótesis**

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución cuadrada de nivel de significancia de 0.05, pues los datos para el análisis se encuentran calificados en forma categórica.

La estadística ji cuadrada es la más adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación.



### Hipótesis a:

H<sub>0</sub>: Los logros obtenidos por los gerentes, no se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.

H<sub>1</sub>: Los logros obtenidos por los gerentes, se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.

Tabla 7.1  
*Cuadro de Contingencias de la Hipótesis "a"*

Logros obtenidos por los Gerentes	Ejecución de los proyectos de inversión			Total
	Emprendedores	Profesionales	Desconoce	
Si	65	53	1	119
No	21	10	2	33
Desconoce	3	1	1	5
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>63</b>	<b>4</b>	<b>157</b>

Fuente: Recursos Propios

Procedimiento seguido para prueba de la hipótesis:

Supuestos: Se emplea una muestra aleatoria simple, obtenida de la población.

Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$X^2 = \frac{(\frac{ab}{a+c} - \frac{bc}{b+d} - 0.5n)^2 n}{(a+c)(b+d)(a+b)(c+d)}$$

Distribución de la estadística de prueba: Cuando H<sub>0</sub> es verdadera X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.

Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de X<sup>2</sup> es mayor o igual a 3.84416 de la tabla

Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{(|ab/ - bc/ - 0.5n|^2 n)}{(a+c) (b+d) (a+b) (c+d)} \quad 4.259$$

Decisión estadística: Dado que 4.259 de la tabla, es > 3.8416, del estadístico de la prueba, por lo tanto, la hipótesis nula, se rechaza, o sea se rechaza  $H_0$  sea se acepta  $H_1$

Conclusión: Los logros obtenidos por los gerentes, se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.

#### **Hipótesis b:**

$H_0$ : El éxito de los gerentes no se relaciona con la ejecución de los proyectos de inversión.

$H_1$ : El éxito de los gerentes se relaciona con la ejecución de los proyectos de inversión.

*Tabla 7.2*

*Cuadro de contingencias de la Hipótesis "b"*

Éxito de los Gerentes	Ejecución de los proyectos de inversión			Total
	Emprendedores	Profesionales	Desconoce	
Esfuerzo personal	48	39	0	<b>87</b>
La suerte	1	0	1	<b>2</b>
Destino	1	1	1	<b>3</b>
Capacitación	26	14	0	<b>40</b>
Relaciones personales	13	10	2	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>64</b>	<b>4</b>	<b>157</b>

Fuente: Recursos Propios

Procedimiento seguido para prueba de la hipótesis:

Supuestos: Se emplea una muestra aleatoria simple.

Estadística de prueba:

$$X^2 = \frac{(|ab/ - bc/ - 0.5n)^2 n}{(a+c) (b+d) (a+b) (c+d)}$$

Distribución de la estadística de prueba: Cuando H0 es verdadera X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad.

Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H0) si el valor calculado de X<sup>2</sup> es mayor o igual a 3.8416.

Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{(|ab/ - bc/ - 0.5n)^2 n}{(a+c) (b+d) (a+b) (c+d)} \quad 4.553$$

Decisión estadística: Dado que 4.553 > 3.8416, se rechaza H0.

Conclusión: Los factores de éxito de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.

### **Hipótesis c:**

H<sub>0</sub>: Los riesgos de gestión empresarial no se relacionan con la ejecución de proyectos de inversión

H<sub>1</sub>: Los riesgos de gestión empresarial se relacionan directamente con la ejecución de proyectos de inversión

Tabla 7.3  
Cuadro de contingencias de la hipótesis “c”

Riesgos de gestión empresarial	Ejecución de los proyectos de inversión			Total
	Emprendedores	Profesionales	Desconoce	
Toma todos los riesgos	11	19	1	31
Solo los riesgos tolerables	66	37	3	106
No toma ningún riesgo	12	7	1	20
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>63</b>	<b>5</b>	<b>157</b>

Fuente: Recursos Propios

Procedimiento seguido para prueba de la hipótesis:

Supuestos: se emplea una muestra aleatoria simple.

Estadística de prueba:

$$X^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Distribución de la estadística de prueba: Cuando H0 es verdadera X<sup>2</sup> sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (3-1) (2-1) = 2 grados de libertad.

Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H0) si el valor calculado de X<sup>2</sup> es mayor o igual a 5.991

Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 5.5006$$

Decisión estadística: Dado que  $5.5006 < 5.991$  se acepta  $H_0$ .

Conclusión: Los riesgos de gestión empresarial se relacionan directamente con la ejecución de los proyectos de inversión.

**Hipótesis d:**

$H_0$ : Los tipos de conducta de los gerentes no se relacionan directamente con la ejecución de los proyectos de inversión

$H_1$ : Los tipos de conducta de los gerentes se relacionan directamente con la ejecución de los proyectos de inversión

Tabla 7.4  
Cuadro de contingencia de la hipótesis “d”

.Tipos de conducta de los gerentes	Ejecución de los Proyectos de Inversión			Total
	Sí	No	Desco- noce	
Hace más en menos tiempo	83	6	2	<b>91</b>
Hace menos pero calidad	24	17	1	<b>42</b>
Hace lo necesario	15	8	1	<b>24</b>
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>157</b>

Fuente: Recursos Propios

Procedimiento seguido para prueba de la hipótesis:

Supuestos: se emplea una muestra aleatoria simple.

Estadística de prueba: la estadística de prueba es:

$$X^2 = \frac{(|ab/ - bc/ - 0.5n)^2 n}{(a+c) (b+d) (a+b) (c+d)}$$

Distribución de la estadística de prueba: Cuando  $H_0$  es verdadera  $X^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con  $(2-1)(2-1) = 1$  grados de libertad.

Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $X^2$  es mayor o igual a 3.8416

Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{(|ab/ - bc/ - 0.5n)^2 n}{(a+c)(b+d)(a+b)(c+d)} \quad 18.003$$

Decisión estadística: Dado que  $18.003 > 3.8416$ , se acepta  $H_0$ .

Conclusión: Los tipos de conducta de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión.

### 3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1 CONCLUSIONES

- a) El presente estudio efectuado, ha permitido cumplir con el objetivos general y específicos de la investigación descritos en el numeral 2 y probar de manera consistente las hipótesis general y secundarias planteadas y presentadas en el numeral 4 del presente documento, **logrando concluir que efectivamente juega un papel muy importante el impacto que tiene la habilidad gerencial para lograr el desarrollo de las organizaciones industriales** por el significativo papel que tienen en la ejecución de los proyectos de inversión. De esta manera **el presente estudio se constituye en un importante aporte para el desarrollo de la industria en el campo de la administración.**
- b) Se ha demostrado que los logros de los gerentes efectivamente se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión
- c) Del mismo modo, ha quedado demostrado que los éxitos de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución con los proyectos de inversión
- d) Se ha determinado que los riesgos de la gestión empresarial se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión
- e) Finalmente se ha probado que los tipos de conducta de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión

## 3.2 RECOMENDACIONES

- a. En el campo profesional, y a quienes se proyectan hacia la conducción de empresas, se recomienda brindar especial atención a las características de un perfil emprendedor como las descritas en el presente estudio y hacerlas propias tanto como con el desarrollo de las habilidades gerenciales más convencionales.
- b. En el campo empresarial, y particularmente en el sector industria, se recomienda valorar las características de emprendedor al considerar la inclusión de profesionales en sus organizaciones y de manera especial en sus cuadros ejecutivos. El impacto de la globalización y competencia que esta conlleva motiva que las empresas y entre ellas la industria tengan que enfrentarse con nuevos productos e innovar; sobre este asunto adquiere relevancia la actitud emprendedora de sus gerencias.
- c) En el campo de los proyectos de inversión, se recomienda que se preparen estudios del perfil de un proyecto o estudios de pre-factibilidad, estudios de factibilidad y estudios definitivos, para que sean más eficientes la ejecución y la puesta en marcha de los proyectos de inversión.
- d) Las empresas industriales, principalmente las medianas y las pequeñas, entre ellas las industriales que generan más rentabilidad por el valor agregado, es necesario incidir en los perfiles y en los proyectos de inversión en sus diferentes fases.



## VIII. REFERENCIALES

- Andrade E. S. (1994) *Administración*, México D.F Editorial Trillas S.A. de C.V., (4ª ed), pp. 385.
- Baca U. G. (1993) *Evaluación de Proyectos*, México D.F Editorial Mc Graw-Hill, (2ª ed), pp. 277.
- Bueno C. Cruz.E. (2003) *Economía de la Empresa*. Barcelona. Editorial Hispano-americana.
- Conso; P. (2004) *Gestión de la Empresa*. España. Editorial Hispano Europa, (5ª ed), , pp. 658
- Drucker, P. (1992) *Reflections of a Social Ecologist*, Barcelona Editorial Harla, *Society*, May/June,
- Hampton, D. (1999) *Administración*, México D.F. Editorial Mc Graw-Hill, (3ª ed), pp, 791
- Kafka K. F. (2004) *Evaluación de Estratégica de Proyectos de Inversión*. Lima. Editorial de la Universidad del Pacífico, 2ª Edición. pp 217
- Mc Clelland. (1998). *Identifying Competencies with Behavioral event Interviews*. England. *Psychological Science*, 9, 331–339.
- Méndez M. Silvestre J. (2006) *La Economía y la Empresa*, México D.F. Editorial Talleres Gráficos de la Nación, (3ª ed), pp. 360
- Miranda V. (2002) *La participación de los gerentes en la planeación estratégica y táctica a nivel organizacional*. México DF.
- Morales R. (2001) *La participación gerencial en el reclutamiento de los recursos humanos en las empresas de vigilancia privada*. Colombia.
- Organización de la Naciones Unidas, (2000) *Manual de Desarrollo de Proyectos de Inversión*. Editorial ONU, Lima Perú.
- Rosenberg, J. (1999) *Diccionario de Administración y Finanzas*, Madrid. Editorial Océano, (2ª Ed). pp. 642

- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2006). *Administración*. México D.F. Editorial Educación, 6ª ed). pp 698
- Terry, G. y Stephen G. (2009) *Principios de Administración*. México, D.F. Editorial Continental, S.A (14ª ed),
- Vásquez. V. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires-Argentina Editorial ASTREA, (2ª ed), , pp. 565
- VESPER, K. H. (1988) *Académicos empresariales ¿Cómo podemos saber cuándo el campo está llegando a alguna parte?* Washitong D:F. Editorial del Diario de la empresa de negocios.(3ª ed). P. 1-10.

## IX APÉNDICES

### ENCUESTA

1. ¿Considera Ud. que dentro de su perfil de personalidad tiene necesidad de logro?
  - a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) Desconoce ( )
2. ¿De las alternativas que se le presenta, cuál cree Ud. que es la que más garantiza el éxito empresarial?
  - a) El esfuerzo ( )
  - b) La suerte ( )
  - c) El destino ( )
  - d) La capacitación ( )
  - e) Las relaciones personales ( )
3. ¿De que manera Ud., asume riesgos que se presentan en la gestión de su empresa?
  - a) Toma todos los riesgos ( )
  - b) Solo los riesgos tolerables ( )
  - c) No tomo ningún riesgo ( )
4. ¿Cree De las alternativas que se le presentan, cuál e s la que corresponde a la forma en que Ud., acostumbra a tomar sus decisiones?.
  - a) Solo tomo decisiones si estoy bien informadas ( )
  - b) Tomo las decisiones en el momento que se necesitan, aunque no esté bien informado. ( )
  - c) Tomos mis decisiones basado en mi sentido común e intuición son necesidad de estar bien informado. ( )
5. ¿Cuál de los tipos de conducta que se mencionan cree Ud. que describe su comportamiento gerencial?
  - a) Hace más en menor tiempo ( )

- b) Hacer menos pero de calidad ( )
- c) Hacer lo necesario ( )
6. ¿Señale Ud., que nivel de capacitación tiene en ciencias administrativas?
- a) Superior Post-Grado ( )
- b) Superior Universitaria ( )
- c) Superior de Instituto ( )
- d) Estudios universitarios o de instituto diferentes de la administrativa ( )
- e) Ninguna ( )
7. ¿Considera Ud., que existen diferencias entre los gerentes empresariales y los gerentes profesionales?
- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )
8. ¿Cómo calificaría Ud., el proyecto d inversión con que inició su empresa?
- a) Excelente ( )
- b) Bueno ( )
- c) Regular ( )
- d) Deficiente ( )
- e) Malo ( )
9. ¿Cómo calificaría el estudio de mercado que realizó previamente para implementar su empresa?
- a) Bueno ( )
- b) Regular ( )
- c) Deficiente ( )
- d) Malo ( )
10. ¿Cómo calificaría Ud., la forma e que se realizó la ingeniería de su proyecto de inversión, que diera origen a su empresa?
- a) Excelente ( )

- b) Bueno ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Deficiente ( )
  - e) Malo ( )
11. ¿Considera Ud., que el Proyecto de Inversión que dio origen a su empresa, contó con un presupuesto económico y financiero factible?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) Desconoce ( )
12. ¿Podría señalar que tipo de gerentes son los que generan la mayor parte de los proyectos de inversión?.
- a) Gerentes emprendedores ( )
  - b) Gerentes profesionales ( )
  - c) desconoce ( )
13. ¿Considera Ud., que es importante la elaboración previa de los proyectos de inversión para asegurar el éxito en el objetivo de crear una nueva empresa industrial?
- a) Si ( )
  - b) No ( )
  - c) Desconoce ( )

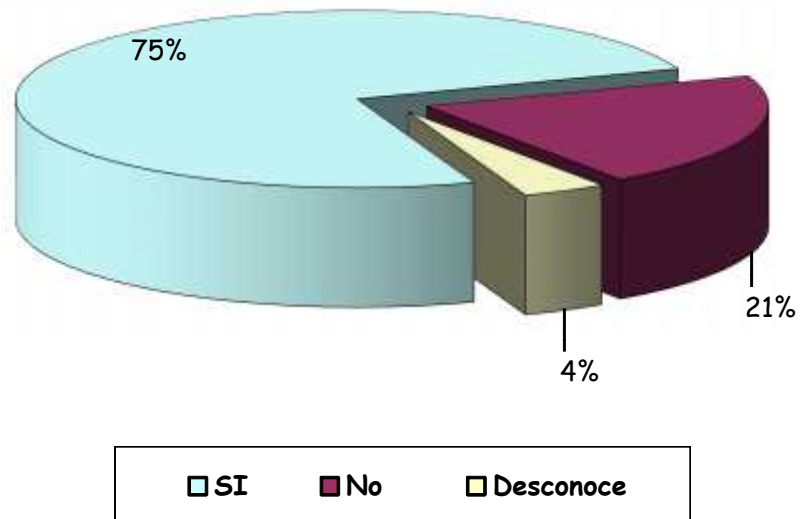
## X. ANEXOS

### LA MATRIZ DE CONSISTENCIA “Impacto la Habilidad Gerencial en el Proceso de Ejecución de los Proyectos de Inversión”.

Autor : Dr. José Ricardo Rasilla Rovegno

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTES(X)	INDICADORES
¿De qué manera el impacto de la habilidad gerencial se relaciona con la ejecución de proyectos de inversión en las empresas industriales de Lima Metropolitana?	Determinar si el impacto de la habilidad gerencial se relacionan con la ejecución de inversión en las empresas industriales de Lima Metropolitana	La habilidad gerencial se relaciona de forma directa con la ejecución de proyectos de inversión en las empresas industriales de Lima Metropolitana. .	X: HABILIDAD GERENCIAL	X <sub>1</sub> : Nivel de cumplimiento de los Gerentes X <sub>3</sub> : Niveles de éxitos de los gerentes X <sub>4</sub> : Niveles de riesgos de gestión X <sub>5</sub> : Tipos de conductas de los gerentes
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES DEPENDIENTES(Y)	INDICADORES
	a. Establecer si el cumplimiento de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión. b. Analizar si los éxitos de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión. c. Determinar si los riesgos de gestión empresarial se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión. d. Establecer si los tipos de conducta de los gerentes se relacionan con la ejecución de los proyectos de inversión	a. Los logros de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión. b. Los éxitos de los gerentes, se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión. c. Los riesgos de la gestión empresarial se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión. d. Los tipos de conducta de los gerentes se relacionan de forma directa con la ejecución de los proyectos de inversión.	Y: MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES TEXTILES	Y <sub>2</sub> : Nivel de Eficiencia en la gestión. Y <sub>3</sub> : Grado de Evaluación de estudios de mercado Y <sub>4</sub> : Necesidad de Financiamiento Y <sub>5</sub> : Estructura productiva en la puesta en marcha

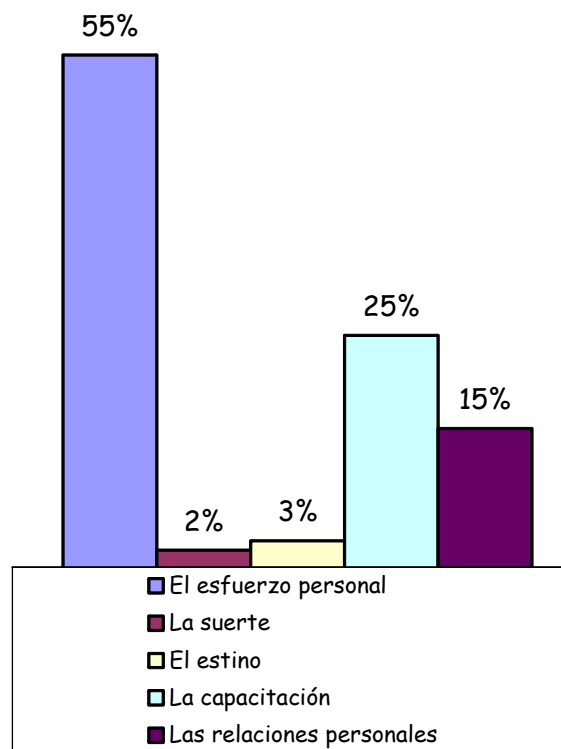
**Gráfico N° 10.1**  
**Logro en los gerentes emprendedores**



**FUENTE:**  
*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana  
(Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.2

Presencia de una posición de control en los gerentes emprendedores

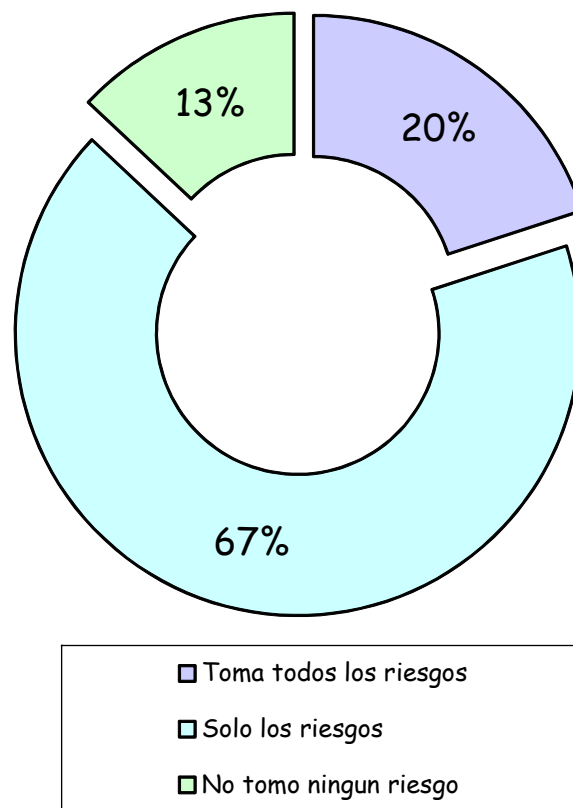


**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*



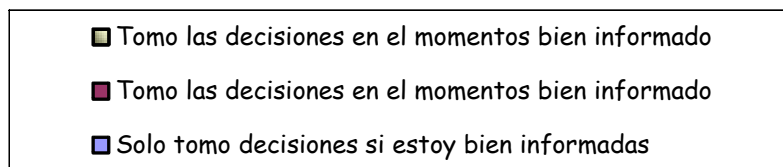
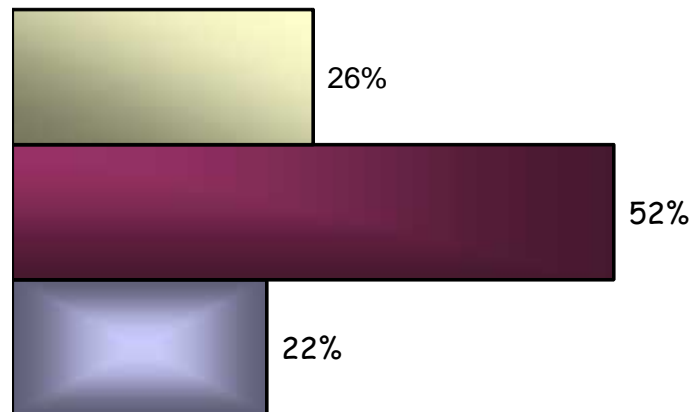
**Gráfico N° 10.3**  
**Tolerancia ante el riesgo**



**FUENTE:**  
*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.4

### Presencia de la tolerancia ante la ambigüedad en los gerente emprendedores

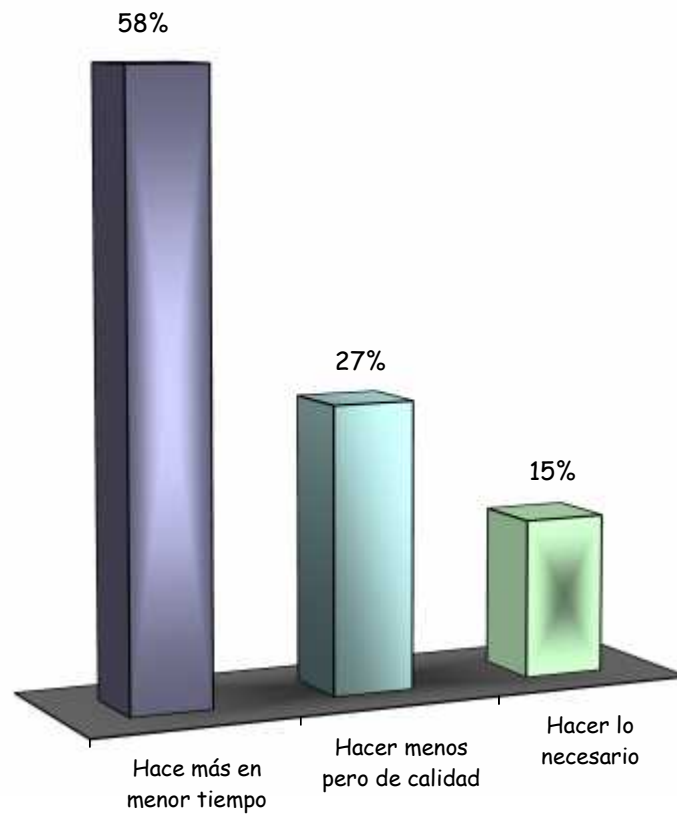


**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.5

Presencia de comportamiento del tipo “A” en los gerentes emprendedores

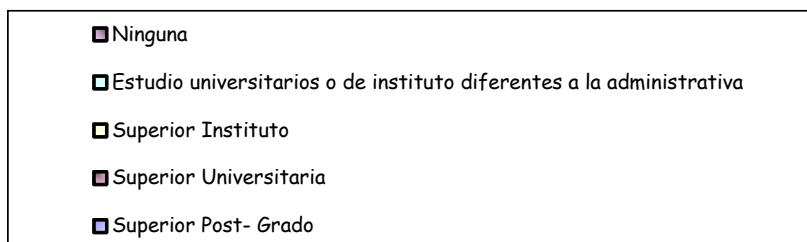
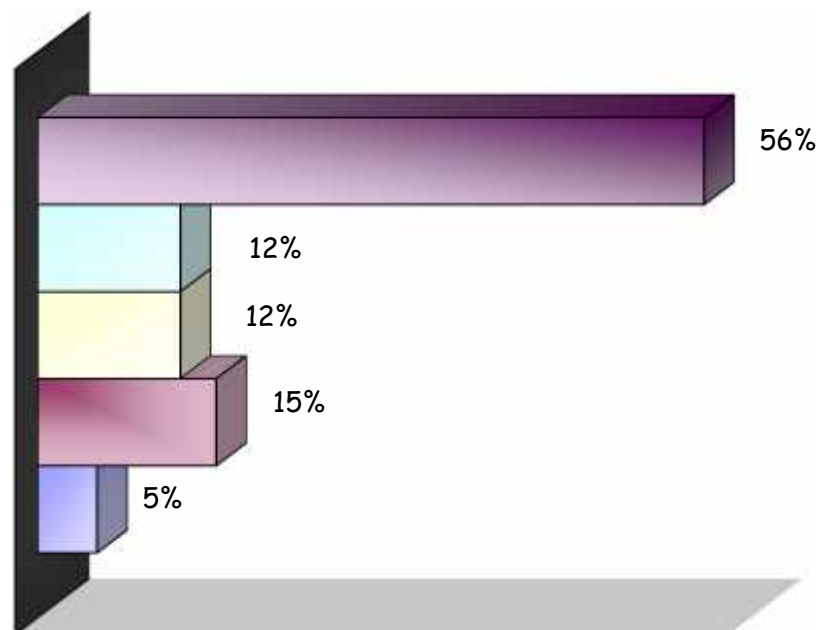


**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.6

### Nivel de capacitación de los gerentes emprendedores

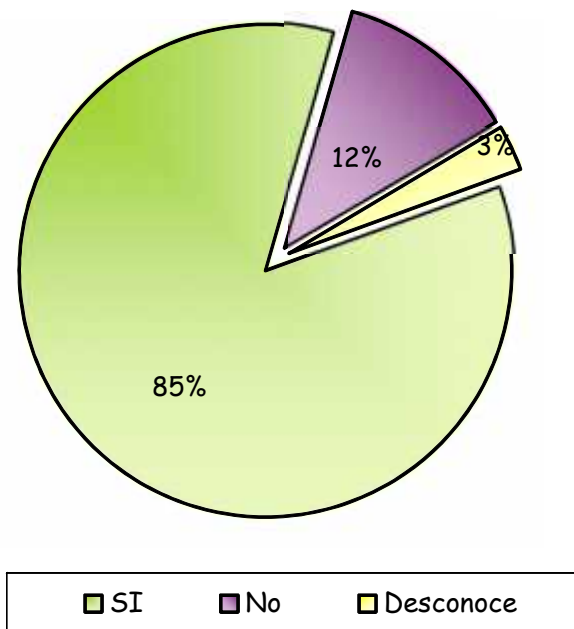


**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.7

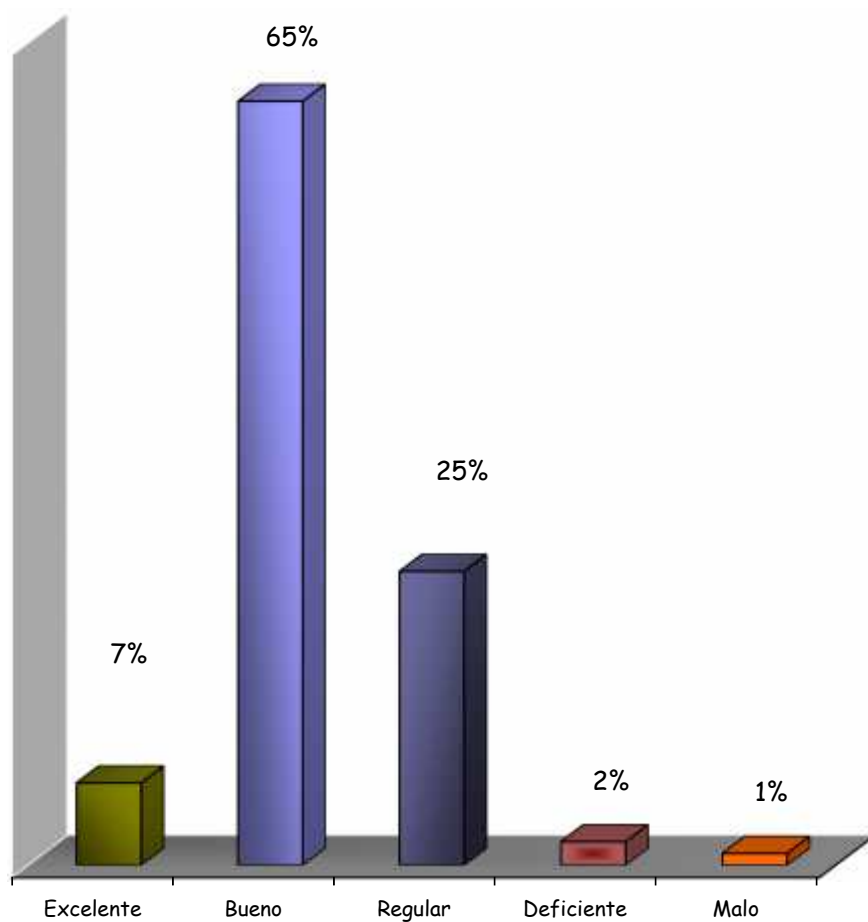
### Diferencia entre Gerente Emprendedor y el Gerente Profesional



**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

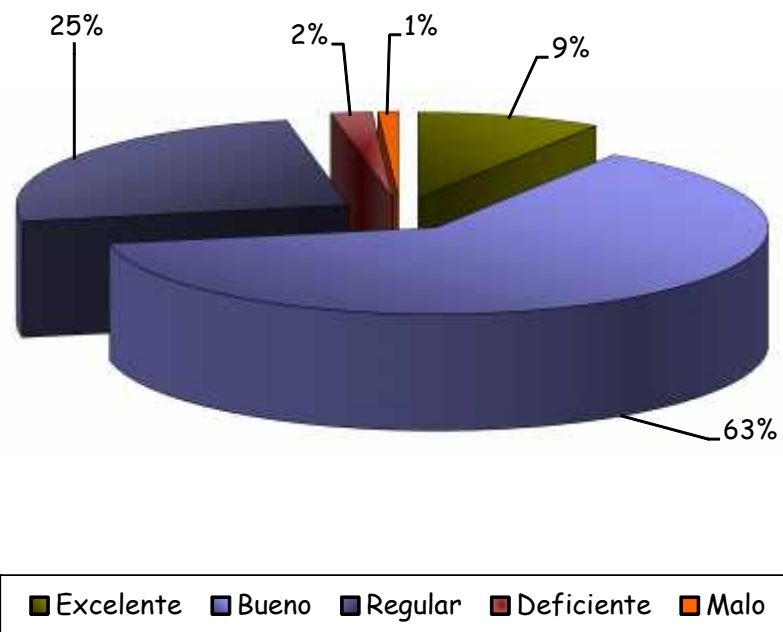
**Gráfico N° 10.8**  
**Calidad de los proyectos**



**FUENTE:**  
*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana  
(Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.9

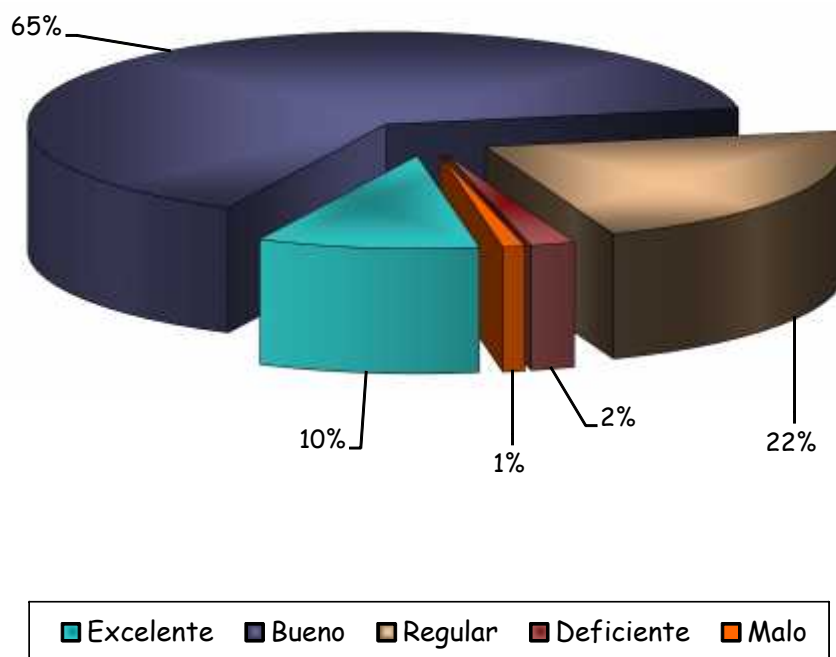
### Estudio de mercado



**FUENTE:**  
*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana  
(Octubre 2017)*

## Gráfico N° 10.10

### Ingeniería del Proyecto

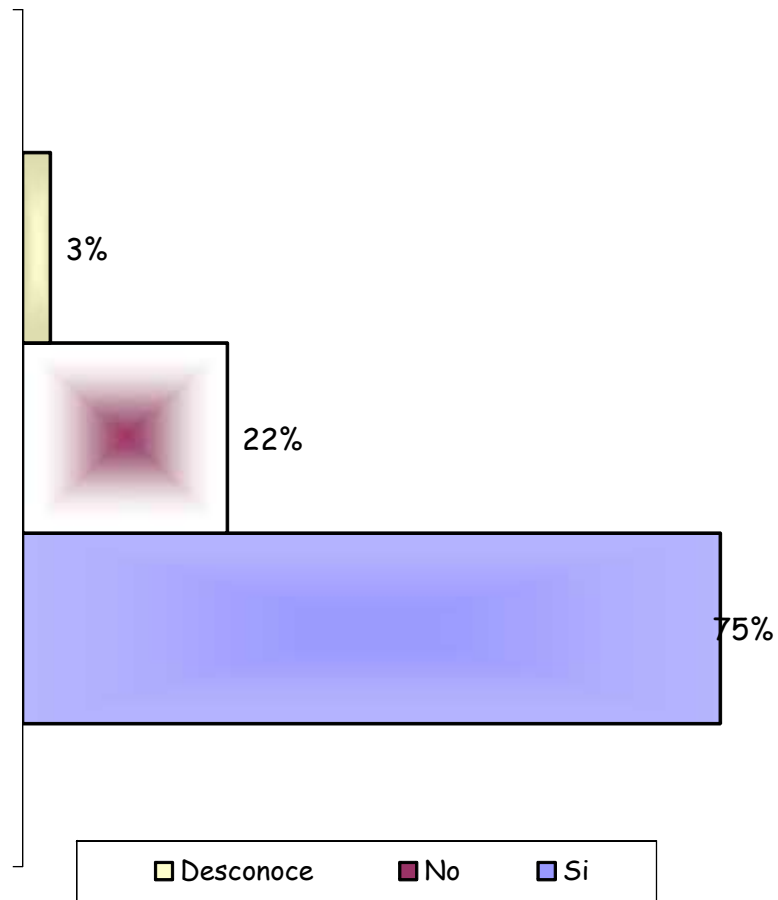


**FUENTE:**  
*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana  
(Octubre 2017)*



## Gráfico N° 10.11

### Factibilidad del presupuesto

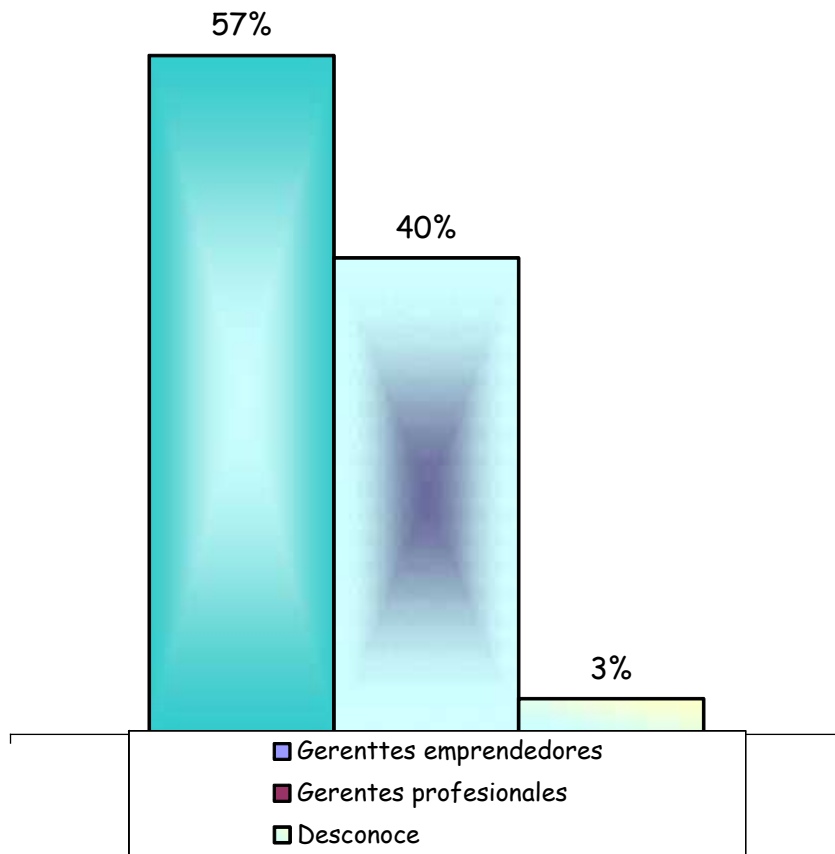


**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

## GRÁFICO N° 10.12

Relación entre la gerencia emprendedora y los Proyectos de inversión

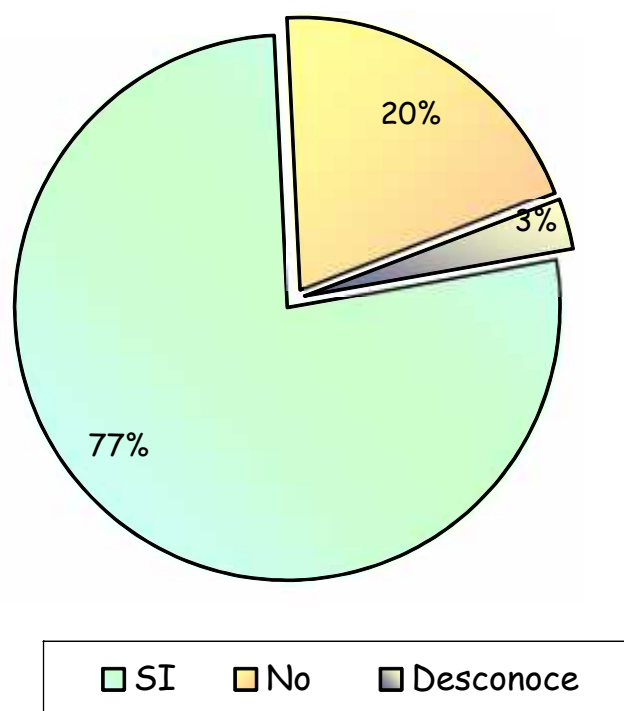


**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*

## GRáfico N° 10.13

### Importancia de los Proyectos de Inversión



**FUENTE:**

*Gerentes de empresas industriales privadas de Lima Metropolitana (Octubre 2017)*