



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA
“JOSEFINA DE FIGUERA,” C.A UBICADA EN CUMANÁ,
ESTADO SUCRE**

Asesoras Académicas:

**Dra. Damaris Zerpa de M.
Dra. Elka Malavé Ramos**

Autores:

**Mejías G, Militza M. CI: 14.009.611
Patiño R., Luis A. CI: 18.418.089**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cumaná, Agosto de 2011



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA
“JOSEFINA DE FIGUERA,” C.A UBICADA EN CUMANÁ,
ESTADO SUCRE**

Autores:

**Mejías G, Militza M. CI: 14.009.611
Patiño R., Luis A. CI: 18.418.089**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 24
días del mes Agosto de 2011**

**Profesora
Dra. Damaris Zerpa
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787**

**Profesora
Dra. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633**

ÍNDICE

<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimiento</i>	<i>iii</i>
<i>Lista Cuadros</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Gráficos</i>	<i>viii</i>
RESUMEN	x
Introducción	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Problema de Investigación	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.	6
1.1.2 Objetivos de la Investigación	24
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación	25
1.2 Bases Metodológicas	26
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	27
1.2.2 Tipo de Investigación.....	28
1.2.3 Población y Muestra.....	29
1.2.4 Técnicas Estratégicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.	29
1.2.5 Presentación de la Información	31
1.2.6 Sistematización de Variables.	31
CAPÍTULO II	35
GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA	35

2.1 Estrategias Financieras.....	35
2.1.1 Antecedentes y Estrategias.....	35
2.1.2 Clasificación de las Estrategias.....	40
2.1.3 Niveles de las Estrategias.....	42
2.1.4 Definición de Estrategias Financieras.....	46
2.1.5 Tipos de Estrategias Financieras.....	47
2.2 Las Finanzas	49
2.3 Gerencia Estratégica Financiera	52
2.3.1 Definición de Gerencia Estratégica Financiera.....	71
2.4 El Proceso de Gerencia Estratégica Financiera	71
<i>CAPÍTULO III</i>	<i>129</i>
<i>EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL</i>	
<i>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE</i>	
<i>FIGUERA” C.A</i>	<i>129</i>
3.1 Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.	
.....	129
3.2 Bases Legales Asociadas al Departamento de Contabilidad de la Clínica	
Josefina de Figuera.	135
3.3 Diagnóstico Estratégico para el Departamento de Contabilidad de la	
Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.	140
3.3.1 Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina	
de Figuera”, C.A.	141
3.3.2 Análisis Externo para el Departamento de Contabilidad de la Clínica	
“Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.	154
3.3.3 Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas del Departamento de	
Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.....	162

3.3.4 Análisis de Impacto para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.....	173
3.4 Formulación de Estrategias Financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.	186
3.4.1 Visión para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A	186
3.4.2 Misión del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.	187
3.4.3 Estrategias Financieras requeridas para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A	187
3.4.4 Objetivos Estratégicos para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.....	188
3.4.5 Acciones Estratégicas para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.....	189
3.5 Implementación de Estrategias Financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.	189
3.6 Indicadores para Evaluar las Estrategias Financieras en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.	191
CONCLUSIONES	192
BIBLIOGRAFÍA	196
ANEXOS	203
HOJA DE METADATOS	237

DEDICATORIA

A mi madre Miriam García y a mi hija Esther Saray, mis dos tesoros, gracias por ser mi inspiración para poder lograr este sueño tan anhelado, también por estar conmigo en los momentos más difíciles ayudarme, comprenderme y darme una mano para levantarme. Las amo, sin ustedes no lo habría podido lograr.

A mis hermanos Jesús y Mireya, por su confianza, cariño, comprensión, y apoyo incondicional y por estar pendiente de todos los pasos de mi vida. Los quiero mucho.

A mis sobrinos Miriangel Carolina, Jesús Antonio, Jesús Alejandro y Marielys Saray, los amo...

A mi tía Mary García y mi abuela Herminia de García gracias por su inmenso apoyo y cariño.

A mis Compañeros y amigos, Carmen Rodríguez, mi segunda madre y mi hermana del alma te quiero muchooooootee, mis hermanas y amigas Emperatriz Alcalá y María Cardozo, mi gran amigo, hermano y compañero de tesis Luis Patiño y mi amiga especial Hildamar Barillas gracias a todos por ser parte de este logro y por su gran apoyo y confianza durante mi carrera. Los quiero mucho siempre los llevare en mi corazón.

Militza Mejías

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud, esperanza y por permitirme disfrutar cada día en el transcurso de realizar este trabajo.

A mi mamá Zulay Rivero, por darme la vida, por su solidaridad, y estar presente en todos los aspectos de mi vida. **Te amo!!!**

A mi padre Luis Patiño, por ser compañero, amigo, y regalarme en cada instante de la vida tu especial forma de ser, tu humildad y amor. **Te amo!!!**

A mi tía Yuraima, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, llenando de amor y comprensión te quiero mucho.

A mis hermanos Omar y José por formar parte de mi vida y ser motivo de alegría para seguir adelante.

A mis amigos, quienes durante toda mi carrera me brindaron su apoyo y recorrieron junto conmigo el camino para lograr este objetivo los quiero.

A todos, les dedico este triunfo.

Luis Patiño

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por darme la inteligencia y la fortaleza a lo largo de estos cinco años en la Universidad de Oriente y permitirme alcanzar este logro, ya que sin el nada hubiera podido hacer. Gracias Señor..!!

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas, a la Escuela de Administración, y a todo el personal Administrativo y obrero que labora en sus diferentes áreas. Gracias por su colaboración.

A las Asesoras Académicas Dra. Elka Malavé Ramos y Dra. Damaris Zerpa, por guiarme con manos firme y segura a la realización de este proyecto y darme el apoyo necesario para culminar con éxito este trabajo. Gracias profesoras.

A todos los profesores de la Escuela de Administración y Contaduría, por su valiosa colaboración y aportes académicos que me permitieron culminar la carrera de Licenciado en Contaduría Pública. En especial al profesor, Vicente Narváez, Gracias por su apoyo.

A todos mis compañeros de curso especial de grado: Sabino Fernández, Claudia Pazos, Julio NG, Leonardo García, Luis Marcano, Leonardo Ramos, Emiliandrea Farfan, Yocxire Carrera, Nelliber Espinoza, Zobetdy Hernández y Felipe Hernández gracias a todos por su compañerismo, comprensión, confianza y apoyo en todos los momentos difíciles de estos proyectos.

Y a todas aquellas personas (familiares, profesores, amigos y compañeros), que contribuyeron a la culminación de mi carrera. Mil gracias a todos...

Militza Mejías

AGRADECIMIENTO

Primeramente a dios por darme la vida, por ser lo que soy, por tener lo que tengo, por estar donde estoy, gracias por lo que me darás.

A mis padres Luis Patiño y Zulay Rivero por enseñarme buenos valores, criarme con amor durante toda mi vida, por su apoyo incondicional y sobre todo por guiarme hacia este camino, para llegar a donde estoy. Los amo con todo mi corazón.

A mi tía Yuraima Rivero por siempre apoyarme en todo lo que deseo y contribuir en el logro de mis metas te quiero mucho.

A mis hermanos Omar y José por siempre estar presente en cada logro que alcance los quiero mucho.

A mi prima yurvic Núñez por sus consejos y por brindarme siempre su apoyo en todo lo que me proponga T.Q.M.

A mi compañera, amiga y hermana Militza Mejias por su gran apoyo y por soportarme durante el camino que hemos recorrido juntos a lo largo de nuestra carrera y durante este arduo trabajo de investigación, por cada risa, lagrima y felicidad a tu lado, agradecido inmensamente con dios de conocerte... lo logramos Mili Te quiero mucho.

A mis compañeros y amigos del Curso especial de grado por cada momento que compartimos gracias por su apoyo.

A mis amigos, Isamelys Coronado, Germania Patiño, Viviana Velásquez,

Emperatriz Alcalá, María Cardozo, Isabel Malavé, Yocxire Carrera, Hildamar Barrillas, Nuvia Jiménez, Yoger Arismendi por ser uno de los pilares dentro de la Universidad de Oriente que permito muchas veces levantarme y continuar con el recorrido. Gracias por su amistad.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por brindarme todo su apoyo y asesoría las cuales fueron necesarias para la formación del producto final; además de dedicarme parte de su tiempo.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, quienes durante mi carrera me proporcionaron todos sus conocimientos, los cuales serán necesarios para el campo laboral; al mismo tiempo de aquellos profesores que me brindaron su amistad y cariño.

Al personal del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” Estado Sucre, por brindar su colaboración, la cual fue necesaria para la formulación del informe final.

A todas aquellas personas que colaboraron de una u otra forma a la realización de este trabajo de investigación.

A todos, mil gracias.

Luis Patiño

LISTA CUADROS

Cuadro N°1 Sistematización de variables	33
Cuadro N°2. Matriz DOFA.	59
Cuadro N°3. Matriz de Portafólios (BCG).....	61
Cuadro N° 4. Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.....	163
Cuadro N° 5. Análisis Externo del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.....	169
Cuadro N° 6. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad.....	174
Cuadro N° 7. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A	176
Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.	178
Cuadro N° 9. Matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.....	180

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1. Niveles estratégicos de las organizaciones.....	43
Figura N°2. Modelo del Proceso de Gerencia Estratégica	55
FiguraN°3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)	63
Figura N°4. Perspectivas del Balanced Scorecard	65
Figura N° 5. Esquema de evaluación de una estrategia	70
Figura N°6. Macrosistema de información gerencial.....	74
Figura N° 7. Sistema de información financiera	80
Figura N° 8. Determinación de objetivos estratégicos.....	86
Figura N°9. Relación entre análisis de estrategia, planeación y presupuesto.	96

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico N° 1. Gráfica de punto de equilibrio	94
Grafico N° 2. Importancia de las funciones que cumple el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, para la organización	144
Gráfico N°3. Tiempo en el que el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, capacita al personal que labora en él.....	145
Gráfico N°4. Tiempo de emisión de los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.....	146
Gráfico N°5. Elementos utilizados en el análisis financiero.	147
Gráfico N° 6. Elaboración del estado de situación financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.....	148
Gráfico N° 7. Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.....	149
Gráfico N°8. Presupuestos representativos y adecuados para la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.	152
Gráfico N° 9. Valoración del capital intelectual en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.	153
Gráfico N° 10. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.	155
Gráfico N°11. Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.	156
Gráfico N°12. Aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.....	158
Gráfico N°13. Grado en que afecta los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, las actividades del Departamento.	158

Gráfico N°14. Aspectos políticos y legales inciden en las actividades del.....	159
Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.	159
Gráfica N°15. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.....	160
Gráfico N°16. Aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad	161



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE
FIGUERA”, C.A, CUMANÁ ESTADO SUCRE.**

AUTORES:

Militza M. Mejias G. CI: 14.009.611

Luis A. Patiño R. CI: 18.418.089

RESUMEN

La gerencia estratégica financiera permite la correcta administración del capital de trabajo, logrando así corregir las debilidades encontradas y aprovechar las virtudes presentes, aplicando estrategias financieras que garanticen los recursos económicos, en las organizaciones, a través del manejo óptimo de los mismos, así como también el registro de sus operaciones contables como medio de control de la gestión financiera. Por tal razón, nace el objetivo de la presente investigación, el cual consiste en desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Estado Sucre, a través de una investigación de campo tipo descriptiva, surgiendo la necesidad de que estén presentes las tres etapas de dicho proceso: planeación, ejecución y evaluación financiera donde se determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pues se hizo un análisis de lo interno y del entorno permitiendo así establecer los objetivos, acciones y estrategias financieras tales como: estrategias basadas en la gestión del conocimiento y estrategias de excelencia operativa, consideradas como primordiales para la realización eficiente de sus actividades.

Palabras claves: gerencia estratégica, financiera, Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná Estado Sucre.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Dicha transformación se describe como una transición de un paradigma moderno a un paradigma postmoderno, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados. Esta transformación, ha sido impulsada por dos tendencias; la primera, es la creciente velocidad de cambios debido a la globalización; es decir, las organizaciones deben adaptarse con más rapidez y ser capaces de hacer bien las cosas y la segunda, son los cambios fundamentales en las tecnologías empresariales (<http://www.monografias.com/trabajos14/concep-organizar.shtml>).

Las nuevas organizaciones se basan en los conocimientos, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas conceptuales, cada empleado debe aprender continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su dominio de actividades.

La revolución más reciente en las organizaciones es que los empleados contribuyen a la gerencia estratégica. El personal identifica necesidades, de modo que la estrategia surge dentro de la visión global que plantea la organización. Aunque se dice que el gerente es el responsable del camino de la organización, éste busca el apoyo de las demás áreas que la conforman, ya que, ninguna persona por si sola es capaz de dirigir una entidad que sea de gran magnitud; por lo que, es necesario delegar funciones y responsabilidades a los diferentes niveles jerárquico. Dichos niveles están en la obligación de cumplir con las diferentes actividades que le correspondan para el cumplimiento de los objetivos de la organización, siendo necesario que el gerente aplique estrategias que permitan colocar a la empresa en un

status de competitividad, y que cuente con los mejores recursos internos para el desarrollo de las actividades, surgiendo de esta manera la gerencia estratégica, la cual consiste en el desarrollo de acciones a futuro que permitan orientar de forma efectiva los recursos de la organización, aprovechando las oportunidades que la favorecen y ayudando al desenvolvimiento de los planes estratégicos (<http://www.monografias.com/trabajos14/concep-organizar.shtml>).

Ahora los recursos financieros en cualquier institución, representan el instrumento más importante y necesario para poder llevar a cabo los planes estratégicos, sin dejar a un lado la importancia que tienen los demás recursos (humanos, técnicos, entre otros). Estos, a su vez, se encuentran mutuamente relacionados. El responsable del área financiera, es el encargado del manejo del dinero, por lo tanto, es el principal garante de que la empresa posea la liquidez y capacidad necesaria para cumplir con las obligaciones u obtener recursos en el futuro. No obstante, debe diseñar, aplicar y evaluar estrategias financieras que le permitan encaminar a la organización hacia el logro de sus objetivos, estableciendo líneas de acción con miras al éxito. Es necesario tener presente que, la gerencia estratégica financiera permite la correcta administración del capital de trabajo, tomando en consideración los elementos internos y externos que puedan afectar la posición financiera de la organización.

Por consiguiente, para que el proceso de gerencia estratégica financiera sea exitoso se debe conocer la realidad de la organización, tanto en lo interno como en lo externo, pues éstos son factores determinantes en el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., es una organización creada para cumplir con un fin social, que consiste en atender las diversas necesidades de salud que afectan a la población en general, mediante la implantación y optimización

de los servicios médicos-asistenciales. Ésta organización, cuenta con varias unidades administrativas, dentro de las que se destaca el Departamento de Contabilidad, encargado de llevar a cabo la información financiera, además de manejar los estados financieros necesarios para la toma de decisiones.

Partiendo de lo que implica y la relevancia que cobra el proceso de gerencia estratégica financiera, esta investigación tiene como objetivo primordial desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. Encontrándose que a pesar de las oportunidades presentes en éste, está inmerso en varias debilidades que imposibilitan el funcionamiento efectivo de las actividades llevadas a cabo en el mismo, por lo que se sugiere la ejecución de estrategias financieras, que podrían permitir solventar las situaciones negativas que posee.

La investigación que aquí se presenta está estructurada por capítulos, los cuales se detallan de la siguiente forma:

Capítulo I, que contiene, generalidades del problema de investigación que, a su vez, abarca el problema de investigación, planteamiento del problema de investigación, objetivos de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, justificación y alcance de la investigación y las bases metodológicas: nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y sistematización de variables.

El Capítulo II, denominado: la gerencia estratégica financiera, el cual contiene: estrategias, la clasificación de las estrategias, nivel de las estrategias, gerencia estratégica, el proceso de gerencia estratégica, las finanzas, definición de gerencia estratégica financiera, el proceso de gerencia estratégica financiera y este a

su vez comprende: planeación o formulación de estrategias financieras, implementación de estrategias financieras, evaluación de estrategias financieras.

Y por último, el Capítulo III que se llama el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A que contiene: Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná Estado Sucre, Bases legales Asociadas con el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre. diagnóstico estratégico para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná Estado Sucre, formulación de estrategias financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná Estado Sucre, implementación de estrategias financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná Estado Sucre, Indicadores para Evaluar las Estrategias Financieras en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Bernal (2004:85), señala que para que una idea sea objeto de investigación debe convertirse en problema de investigación. Ahora, en investigación “el problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por lo tanto de estudiar.” Así mismo, Bernal (2004:85) expone que “el problema de investigación es entendido como la situación, el fenómeno, el evento, el hecho u objeto de estudio a realizar.” Es decir; el problema no es algo disfuncional, molesto o negativo, sino todo aquello que incite a ser conocido, pero teniendo en cuenta que su solución sea útil, es decir; buscando una respuesta que resuelva algo práctico-teórico.” Por su parte, Méndez (2008:161) indica que el problema de investigación “está definido por lo que es objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”.

De acuerdo a lo anterior, el problema de investigación es el objeto de estudio a desarrollar en una investigación, convirtiéndose en una necesidad de conocer, estudiar y reflexionar las situaciones que se encuentran inmersas en dicha investigación, para luego ser planteado, formulado y sistematizado de una manera coordinada. De allí que, este capítulo esté integrado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específicos) y la justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Según Méndez (2008:160):

El planteamiento del problema permite conocer la descripción de la “situación actual” que caracteriza el “objeto de conocimiento” (síntomas y causas). Identificación de situaciones futuras al sostenerse la situación actual (Pronostico). Presentación de alternativas para superar la situación actual (control al pronóstico).

Para Bernal (2004), al plantear un problema de investigación se debe enunciar y formular el problema. Enunciar el problema consiste “en presentar mostrar y exponer las características o los rasgos del tema, situación o aspectos de interés que va a estudiarse, es decir; describir el estado actual de la situación del problema” (Bernal 2004:85); es decir, enunciar un problema es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una institución; es narrar los hechos que caracterizan esa situación, mostrando las implicaciones que tienen y sus posibles soluciones. Y la formulación del problema “consiste en que el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación planteada” (Bernal 2004:85). Partiendo de lo antes señalado, a continuación se describen los síntomas y causas del problema de investigación, el cual gira en torno al proceso de gerencia estratégica financiera en la Clínica “Josefina de Figuera”.

La gerencia es definida por Crosby (1988:1), “como el arte de hacer que las cosas ocurran.” Mientras que, Krygier (1988), define la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.” En líneas generales, la gerencia además de ser un arte como lo indica Crosby (1988), es un cuerpo de conocimiento que se debe emplear para la formulación de estrategias en la dirección que le permitan alcanzar con efectividad los objetivos planteados en la

organización. No obstante, para que en una empresa se puedan alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia, debe existir una persona (gerente), que debe llevar a cabo múltiples funciones, entre ellos representar a la organización frente a terceros y coordinar todos los recursos a través de los procesos administrativos.

Para lograr su objetivo, el gerente debe encontrar mecanismos o herramientas adecuadas que permitan lograr el máximo rendimiento a través de la eficiencia y eficacia de sus acciones, estableciéndoles prioridad de acuerdo a un orden sistemático, para ello utilizan las estrategias como medidas para alcanzar sus fines, A tal efecto; García y Valencia (2007:21) señalan que las estrategias “son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”.

Por su parte, Serna (1997:32), plantea que las estrategias “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. Por lo tanto, el diseño y la puesta en práctica de estrategias en las organizaciones, es de importancia para estas, dado que dictan las pautas o el camino a seguir en la realización de las actividades con miras a alcanzar los objetivos exitosamente. Un ejemplo de estrategias es la utilizada por las compañías de telefonía celular en Colombia para aumentar la capacidad de compra, que luego de mucho tiempo de haber mantenido elevados los precios en los planes y equipos decidieron hacer una reducción considerable de dichos precios, aumentando de una manera favorable un gran cantidad de nuevos clientes y convirtiendo a este país en uno de los de mayor posición en el mercado de América Latina y también a nivel mundial (<http://www.monografias.com/trabajos52/estrategias-mercadeo/estrategias-mercadeo2.shtml#estrat>).

Otro ejemplo es el de las compañías Hyundai y Daewoo, que diseñaron e

implementaron estrategias de crecimiento y diversificación. Estas empresas, a parte de la producción de vehículos, se han dedicado también a desarrollar productos para el hogar como son los electrodomésticos (hornos, microondas, televisores, secadoras, lavadoras, etc.) (<http://www.monografias.com/trabajos52/estrategiasmercadeo/estrategias-mercadeo2.shtml#estrat>).

En Venezuela, se puede evidenciar el diseño e implementación de estrategias de cooperación entre algunas empresas alimenticias del país, debido a la profundización de las desigualdades producto de la mundialización, el cual constituye en cierto sentido causa y consecuencia de la necesidad gerencial de desarrollar estrategias empresariales distintas y de profundizar o ajustar otras, durante la fase actual de desarrollo del capitalismo. Una competencia más agresiva ha provocado por contraste diversas formas de cooperación horizontal entre grandes actores empresariales que ocupan una posición similar en el mercado. Se realizan alianzas, fusiones, consorcios, para controlar el desarrollo tecnológico, reducir costos, controlar mercados o acceder al conocimiento organizacional y contrarrestar a otros actores empresariales; se produce así un proceso de concentración de capital y, por lo tanto, de poder de hecho en las alianzas y de derecho en las fusiones y los consorcios.

Tal es el caso de transformación de la empresa MAVESA, empresa hegemónica venezolana productora de aceite, manteca, margarina y mayonesa, que comenzó en 1991 al realizar una alianza de mercado mediante intercambio de activos. MAVESA traspasó a Cargill de Venezuela su negocio de aceites y recibió la línea de productos La Torre del Oro, similares a los fabricados por MAVESA. Además, Cargill se comprometió a suministrarle materia prima. La operación es perfectamente coherente, pues Cargill controla el mercado de aceites y MAVESA el de grasas con lo cual evitan la competencia entre ellas. Con esta alianza cada empresa concentra más su actividad y controla mejor el mercado respectivo (Morales Espinoza, 2001).

Igualmente, entre MAVESA y la Compañía Nacional de Chocolates Colombiana, se produjo en 1992 una alianza de complementación de mercados para aprovechar cada una los canales de comercialización de la otra empresa en su respectivo país; la alianza se produce en el marco de la apertura comercial iniciada con el ajuste neoliberal de 1989, y en el contexto de la integración subregional andina. Así, MAVESA llega a 40 mil puntos de venta en Colombia y también a Ecuador, donde ya se había establecido la Compañía Nacional Colombiana de Chocolates. En Perú, MAVESA realiza una alianza similar en 1997 con la distribuidora local Richard O. Custer (Morales Espinoza, 2001). Estas alianzas fortalecen el poder de las empresas participantes al ampliar sustancialmente sus mercados, cuestión que necesariamente exige mayor volumen de producción utilizando su capacidad ociosa, a la vez que lesiona pequeños competidores nacionales de los productos que importa cada empresa.

Así mismo, en 1998 se produce una alianza estratégica entre Empresas Polar, el principal grupo venezolano en el ramo de alimentos y PepsiCola, para establecer un consorcio entre las subsidiarias Savoy Brands International y FritoLay, dando lugar a la creación de la empresa Snacks América Latina. Para el año 2001, empresas Polar posee tres plantas de producción en La Grita, Yare y Santa Cruz de Aragua y 23 centros de distribución ubicados en todo el territorio nacional, que generan tres mil empleados directos. Snacks América Latina elabora pasapalos fritos de maíz, papa, plátano, maní, aceite de palma, condimentados con queso y distintas especias.

Aunque las adquisiciones son básicamente estrategias agresivas, en algunos casos pueden realizarse como estrategias de colaboración. En este sentido, MAVESA se asume a sí misma como una compañía de marcas líderes, por lo cual su estrategia de negocios ha hecho de las adquisiciones el medio para su diversificación y crecimiento exponencial en el mercado de consumo masivo. También, es el caso de la compra en 1995 de Yukery al grupo Cisneros (Organización Diego Cisneros,

ODC), con lo cual amplía su actividad hacia las líneas de: salsas y otros derivados de tomate; bebidas y compotas de frutas; agua mineral y bebidas achocolatadas. MAVESA también fabrica productos de limpieza y tiene un área agroindustrial para la exportación: palma aceitera, camarones, productos de huevo y ajonjolí.

Ahora, si bien se producen estrategias de colaboración entre actores empresariales, los gerentes audaces siempre han desarrollado estrategias contra otras empresas, puesto que en la competencia se enfrentan unas a otras por la supervivencia y el control de los mercados. En tal sentido, han aplicado estrategias claramente agresivas, entre las cuales se pueden considerar: adquisiciones totales y parciales, estrategias subrepticias, quiebra ficticia y agresión publicitaria.

La adquisición total o absorción y la adquisición parcial de la propiedad de competidores, de las empresas que los proveen de suministros, o de sus canales de distribución, constituyen estrategias utilizadas para lograr control sobre los competidores, o para abrirse camino hacia la influencia en decisiones de empresas que interesan al comprador. En 2001, el grupo Polar (bebidas y alimentos) inició una oferta pública de adquisición (OPA) del 100% de las acciones de MAVESA, la empresa entonces hegemónica en el ramo de grasas. Polar forzó un acuerdo con los accionistas mayoritarios de MAVESA, propietarios de casi el 40% del capital, lo cual abrió paso a la adquisición total de la compañía, considerada como la segunda opción más rentable para el capital internacional. Para ello contó con la asesoría de la banca de inversión JP Morgan Chase; e igualmente con el financiamiento del CITIBANK y la Corporación Andina de Fomento (Morales Espinoza, 2001).

Con la compra de MAVESA, Polar pasa a ser el grupo más poderoso del sector alimenticio, posición hegemónica que utilizará un año después en el paro patronal que pretendió derrocar al Presidente Chávez. Ahora bien, Polar es mucho más que alimentos; Lorenzo Alejandro Mendoza Giménez (Prensa Económica, 2006),

al mando de Polar, profundizó la diversificación e internacionalización de actividades: invirtió en hipermercados, bancos, petróleo y petroquímica, desde 1982. En 1996, Polar lideró la conquista de otros países, logrando presencia continental.

En todos los casos anteriores se evidencian las estrategias utilizadas por esas compañías, además de las técnicas y habilidades necesarias utilizadas por los gerentes para alcanzar el éxito en estas organizaciones y que, a su vez, han permitido mantener la competitividad en el mercado; lo que da cuenta de la necesidad de gerenciar estratégicamente. Por consiguiente, la gerencia estratégica según David (2008:5), “se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. La gerencia estratégica es un proceso que le permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva al momento de la puesta en práctica de una planeación futura, pues ésta cobra importancia, porque es una manera efectiva de alcanzar los objetivos planteados, ella orienta a la toma de decisiones proyectando las acciones a seguir para lograr el éxito de la entidad.

En términos generales, la gerencia estratégica es un proceso ordenado que empieza con un previo análisis (proyecciones, simulaciones, cálculos) de las condiciones internas de la empresa y de su entorno, seguidamente son llevados a la junta directiva de la organización para que discutan las conclusiones de este proceso, las perfeccionen y aprueben, y luego ponerlas en práctica; por último, evaluarlas de acuerdo a lo planificado.

Para gerenciar estratégicamente el líder utiliza como arma primordial la planificación estratégica o formulación estratégica, que es definida por David (2008:7), como “un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización”. Es por ello que, la gerencia estratégica, según lo señalado por David (2008), consta de tres etapas: la formulación, implementación y

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

La etapa de implementación de estrategias, es descrita por David (2008), como aquella donde se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing*, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. En otras palabras, la implementación de las estrategias consiste en poner en marcha todo lo planificado con anterioridad, tomando en consideración todos los factores internos y externos de la organización además de los recursos financieros con los que cuenta la empresa para desarrollar dichos planes.

Como última etapa del proceso de gerencia estratégica según David (2008), señala la evaluación de las estrategias, como complemento necesario para alcanzar el éxito, y asegura que el éxito genera problemas nuevos y diferentes y que los gerentes al implementar las estrategias deben saber si éstas están o no dando resultado de acuerdo a lo planificado; es a través de la evaluación que se puede obtener esta información. Como todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que, los factores tanto externos como internos cambian de manera constante, son fundamentales tres actividades para su evaluación: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar las acciones correctivas.

Un ejemplo relacionado con el empleo de la gerencia estratégica en las organizaciones, es el caso del Centro Nacional de Ortodoncia (CNO), que según Núñez (2010), el problema de la malposición dentaria (Maloclusiones) es considerado, en muchos países, una responsabilidad del sistema de salud pública, debido a la importancia que tiene para el bienestar integral del individuo. En Venezuela, según el Colegio de Odontólogos de Venezuela (COV), 60% de la población sufre de Maloclusiones; sin embargo, la Sociedad Venezolana de Ortodoncia (SOV) registra que sólo 4% tiene acceso a un tratamiento de ortodoncia de calidad.

Frente a esta necesidad, el Centro Nacional de Ortodoncia (CON) pretendió de manera responsable dar solución a este problema, por lo que, hace cuatro años, asumió el compromiso de convertirse en el primer centro de atención odontológica especializado en ortodoncia del país, en términos de calidad de servicio, capacidad de atención y aporte a la investigación.

A cuatro años de haber iniciado operaciones en Chacaíto, fue inaugurado el CON en Las Mercedes, donde funcionan todos los departamentos de Odontología, manteniendo como columna principal el servicio de Ortodoncia. “Podemos decir con orgullo que en este corto período, más de 60.000 pacientes se han visto beneficiados por nuestros servicios” (Núñez, 2010:15). En esta sede del CNO Chacaíto, el retorno de la inversión se produjo aproximadamente a los dos años; resultados no muy lejanos a los proyectados en el plan de negocios. Así mismo, Núñez (2010), señala que las proyecciones en la segunda sede en Las Mercedes, inaugurada en Mayo del 2009, apuntan a un escenario igual.

Una ventaja clara del Centro Nacional de Ortodoncia son sus planes de financiamiento, los cuales permiten que personas con recursos limitados puedan tener acceso a tratamientos de Ortodoncia que, en otros centros, son extremadamente

costosos. El principal reto de esta empresa es hacer accesible a todos los venezolanos un tratamiento de Ortodoncia de calidad y, de esta forma, disminuir de manera importante el alto porcentaje de Malposición Dentaria que registra el país. A corto plazo se firma la inauguración de una tercera sede del CNO, ubicada en la Avenida Andrés Bello, Caracas. A mediano plazo, irán a Catia, Margarita, Maracaibo y Puerto Ordaz. A largo plazo, según Núñez (2010), se plantea convertir al Centro Nacional de Ortodoncia en un programa formal de preparación clínico-académica en esa especialización clínica.

En el ejemplo anterior se puede observar como la gerencia del CNO, toma como base las oportunidades que brinda el entorno y la manera cómo éstas, podrían influir en la organización para adaptar estrategias que le permitieran brindarles a las personas de bajos recursos económicos los servicios de ortodoncia, y lograr obtener la captación de nuevos clientes, además de un rápido crecimiento como empresa de servicio en el mercado de la salud; sin embargo, para que la gerencia pudiera llevar a cabo dichas estrategias, debió primero realizar los análisis pertinentes sobre su situación financiera. Análisis éstos, que le dieron la base para tomar la decisión más acertada, tomando en cuenta que la función financiera ocupa en la empresa un lugar esencial, y concierne a la política general de la organización.

De allí que, las finanzas jueguen un papel fundamental en las organizaciones, ya que, a través de ellas se dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que se necesiten; así, como los criterios de disposición de los bienes y derechos de la empresa. A tal efecto; Gitman (2003:3), define a las finanzas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero.” Así mismo, lo relaciona con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en las transferencias de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

Las finanzas de una organización están estrechamente relacionadas con la economía y la contabilidad, en la primera el gerente financiero debe entender el marco económico y estar alerta a la consecuencia de los niveles variables de la actividad económica, los cambios en las políticas económicas también debe estar preparado para aplicar las teorías económicas (precio y demanda), como guías de operaciones comerciales eficientes que busquen la maximización de la utilidades como su principal objetivo. Así mismo, se relaciona con la contabilidad, por cuanto le permite al gerente conocer el flujo de efectivo de la empresa y tomar decisiones precisas y oportunas. Gitman (2003), señala que el tamaño y la importancia de la función de la administración financiera, va estar relacionada al tamaño de la empresa. Por lo general, en empresas pequeñas la función financiera la realiza el departamento de contabilidad; y conforme al crecimiento que tenga la empresa, la función de la finanza se desarrollará en un departamento separado, vinculado directamente con el presidente o a través del director financiero. En otras palabras, las finanzas constituyen un área aplicada de la economía que se apoya en la información contable.

En efecto, las finanzas significan administrar los recursos financieros de una organización de manera eficiente y eficaz, y para poder alcanzar lo que espera la organización se debe estudiar la incidencia de muchos factores que de alguna manera u otra puedan afectar los asuntos financieros de la empresa, utilizando como base la gerencia estratégica financiera. La gerencia estratégica financiera es el arte de administrar los recursos financieros de una manera eficiente y eficaz con el objetivo fundamental de gestionar el capital de trabajo de una organización, tomando en consideración factores de riesgo financiero, y en la búsqueda de los niveles óptimos de rentabilidad. El administrador financiero tiene como misión maximizar el valor de mercado de la organización (<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/gerencia-financiera-calidad-total.htm>).

Para gerenciar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de informaciones financieras reales empleando técnicas como el cálculo de los costos, cálculo del precio de venta, cálculo del punto de equilibrio, flujo de caja, elaboración de Presupuestos, análisis financieros; así como, la capacidad de análisis que le permita tomar la decisión correcta. Esta relación se conoce como relación: costos - volumen –utilidad. Al mismo tiempo, debe crear acciones a corto y largo plazo, que le permitan alcanzar los objetivos deseados en el período de tiempo determinado, sin perder de vistas todos los factores que la integran (internos y externos); de esta manera, lograr la viabilidad de las estrategias planteadas; además, de supervisar que éstas se estén cumpliendo cabalmente de acuerdo a lo planeado.

Por medio de la estrategia financiera se pueden obtener financiamientos futuros que le permitan a la entidad contar con la liquidez necesaria para realizar sus operaciones y permanecer en el tiempo; dándole cumplimiento al principio de contabilidad de aceptación general como lo es el principio de negocio en marcha o continuidad, el cual refiere que:

La entidad normalmente es considerada como un negocio en marcha, es decir, como una operación que continuará en el futuro previsible. Se supone que la entidad no tiene intención ni necesidad de liquidarse o de reducir sustancialmente la escala de sus operaciones. Si existiesen fundados indicios que hagan presumir razonablemente dicha intención o necesidad, tal situación deberá ser revelada (<http://www.monografias.com/trabajos28/principios-contabilidad/principios-contabilidad.shtml>).

Ahora, para que el proceso de gerencia estratégica financiera, sea exitoso se deben tomar en consideración todos los elementos involucrados en el mismo. Dicho proceso comienza con la evaluación de la realidad de la empresa, tanto en lo interno como en el entorno; estructurándose el análisis en tres niveles: atmósfera ambiental,

entorno específico, situación interna, donde los primeros dos niveles se encuentran en el ambiente y el tercero en lo interno. Al analizar el ambiente externo se estudian aquellas condiciones exógenas que pueden afectar el desenvolvimiento, bien sea en forma positiva o negativa de la empresa; tal es el caso de las tasas de inflación, la devaluación, las estrategias de desarrollo del gobierno, la comunidad, entre otros (Caballero y otros, 2010:11).

También, se deben estudiar los elementos internos de la organización donde se evalúan las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen aquellos elementos favorables para la consecución de los fines organizacionales, mientras que las segundas son aquellas dificultades que pueden impedir el logro de tales objetivos. El análisis interno se va a ocupar de todos los recursos que posee la empresa o de aquellos que pueden disponer para sus operaciones actuales o futuras (Ortega, 2008).

En fin, para poder llevar a cabo éste análisis se debe tomar en cuenta uno de los elementos que están presentes en la organización, que es la información financiera, la cual debe ser llevada correctamente, a través del registro de las operaciones contables como medida de control de la gestión financiera; es decir, los resultados arrojados en cierto periodo económico contable van a ser un indicador del desenvolvimiento de la gerencia y es ésta quien debe estar en capacidad de realizar un análisis estratégico para establecer ¿Qué está sucediendo con los recursos de la organización? ¿Por qué no se están cumpliendo los objetivos? No obstante, también en el proceso de análisis se debe considerar la información no financiera, pues ésta le permite conocer a la organización aquellos elementos ocultos que los números reflejados en los estados financieros por sí solo no lo muestran- sumado a esto se deben diagnosticar los factores que están presentes en lo externo, que de una u otra forma, inciden positiva o negativamente en las organizaciones, a fin de determinar cuál es la situación en la que se encuentra la empresa y tomar decisiones sobre las

acciones a ejercer en el futuro, que le permitirán mejorar la situación actual, logrando con esto la consecución de los objetivos de manera eficaz y eficiente. Razón por la que, cualquier organización que desee lograr el éxito debe poner en práctica el proceso de gerencia estratégica financiera (Caballero y otros, 2010:11).

Todos estos análisis son necesarios para que la organización esté en la capacidad de formular el plan de acción que se ajuste a las necesidades de ella, de acuerdo a todos los factores que la integran (internos y externos), de esta manera se logrará la viabilidad de las estrategias planteadas; además, de supervisar que éstas se estén cumpliendo cabalmente de acuerdo a lo planeado.

Microsoft, la compañía de *software* líder en el mundo, aplicó el proceso de gerencia estratégica financiera. El origen del proceso de Microsoft se remonta a 1994 cuando ésta empresa de rápido crecimiento contrató a Bob Herbold de *Proter & Gambel* (Hitt y otros, 2004), como director general, quien le dio una disciplina de operación a la empresa que le permitió lanzar el MSN.COM. En ese momento, la reacción de los clientes no fue nada solidaria; por lo que, posteriormente implementó nuevos planes estratégicos financieros, que le permitieron adquirir otros prestadores de servicio por la Internet, y así MSN. COM surgió como el segundo portal de la *web* con una popularidad que la sitúa solo después de AOL. Además, esto le permitió seguir manteniéndose como unas de las compañías con suficientes recursos financieros a la hora de implementar estrategias.

La compañía Cemex, empresa de capital Mexicano, con inversiones en Venezuela también ha aplicado el proceso de gerencia estratégica financiera, ya que, esta empresa ha construido un portafolio de activos, con potencial sostenible, redituable y de crecimiento a largo plazo. Su portafolio geográficamente diversificado de activos de cemento, concreto premezclado y agregado los ayuda a estar mejor posicionados para la eventual recuperación de ciertos mercados clave para la industria

de la construcción, y la oportunidad de contar con un crecimiento orgánico en el mediano y largo plazo. En esta organización siempre se esfuerzan por ofrecer las mejores soluciones de construcción en los mercados donde tienen presencia. Aunque continúan buscando un crecimiento rentable a corto, mediano y a largo plazo, su prioridad es recuperar la flexibilidad financiera, la cual es una pieza clave de crecimiento futuro (<http://www.cemex.com/es/inversionistas/estrategias.aspx>).

Ahora, son pocas las evidencias acerca de empresas que hayan aplicado o estén aplicando el proceso de gerencia estratégica financiera en la ciudad de Cumaná Estado Sucre; sin embargo, existe el caso del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, donde se diseñaron estrategias financieras, y al mismo tiempo se plantearon objetivos y acciones estratégicas financieras que le permitieron optimizar la calidad de servicio del mismo, mediante el estudio de factores de carácter interno y externo; donde los recursos financieros fueron destinados a satisfacer las necesidades nutricionales y alimenticias del estudiantado (Astorino Samil, 2009).

Cabe destacar que, la manera más frecuente de medir el éxito de un negocio en términos de la ganancia neta o utilidad depende de tres factores básicos independientes entre sí, en empresas de producción o manufacturera se mide a través del precio de venta del producto, los costos de fabricación y de distribución del producto y el volumen de ventas que esta genere en el periodo económico. En el caso de las empresas de servicios (salud, educación, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, entre otros), se mide a través de la calidad de los servicios que se presten a los usuarios y las estrategias utilizadas para captar a los clientes.

De allí que, se defina a las empresas de servicios como aquellas empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Además, comprende también una gran variedad de empresas, como las

de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, salud, entre otros (<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>).

Las empresas de salud (clínicas y hospitales) se encuentran divididas en dos sectores: del sector público y del sector privado. El primero está representado por los hospitales públicos, ambulatorio, medicaturas rurales entre otros, y presta sus servicios a los usuarios de forma gratuita, por cuanto es el gobierno quien se encarga de subsidiar los gastos de la población que requiere de estos servicios. Por su parte, las empresas de salud del sector privado abarcan todas aquellas instituciones que reciben financiamiento proveniente de fuentes privadas (seguros de hospitalización, cirugía y maternidad, medicina prepagadas, pagos directos, entre otros) y cuya capacidad de decisión, especialmente en lo referente a servicios prestados e inversión, está bajo la responsabilidad de organizaciones independientes como hospitales privados, clínicas, ambulatorios, o centros profesionales, y cuyos beneficiarios deben contar con los recursos económicos necesarios para poder recibir los servicios.

Venezuela, en la actualidad, a juicio de Mora Venegas (2011), cuenta con un sistema de salud pública ineficiente, a pesar de que el gobierno nacional ha tratado de implementar estrategias que permitan a las personas acceder a los servicios médicos-asistenciales creando programa como “Barrio Adentro” y construyendo Centros de Diagnostico Integrales (CDI), Salas de Rehabilitación Integrales (SRI) entre otros; sin embargo, estos servicios tampoco son completos, poseen deficiencias, por cuanto no cuentan con quirófanos para atender casos como operaciones de emergencias, solamente prestan servicios ambulatorios y, en algunos casos, servicios de hospitalización. Además, el presupuesto deficitario asignado a las instituciones públicas de salud del país no abastece la necesidades que estos poseen, lo que acarrea la escasez de medicamentos, el desaseo de los hospitales y ambulatorios, el deterioro de la infraestructura física y la insuficiencia de espacio físico, aunado a la falta de insumos, entre otros; reflejando así la decadencia que se padece en el país en el

sector salud, resultando más afectada aquella parte de la sociedad con escasos recursos económicos.

En cuanto a los servicios de salud privado, en el caso específico de las clínicas, estas organizaciones mantienen contratos con aseguradoras que le permiten de una manera indirecta captar clientes y aumentar sus ingresos. No obstante, en la actualidad, el país posee un elevado índice inflacionario que hace imposible, en muchos casos, adquirir una póliza de seguro, tanto para muchas personas como para organizaciones que requieran afiliarse a ellos. En los últimos años, los costos médicos en las clínicas se han incrementado por encima de la inflación general, también el monto de cobertura por siniestro se ha hecho mayor, de allí que, los riesgos que deben asumir las aseguradoras es mayor, especialmente a las pólizas dirigidas al ramo de la salud. De acuerdo con la Cámara de Aseguradores de Venezuela (CVA) (Revista Producto, 2010:78), entre enero del 2006 y marzo de 2010, los costos clínicos subieron 315%, los honorarios médicos 271% y las medicinas 94%, la inflación general en el ramo llegó a 188%. Sin embargo, a pesar de los aumentos, la Superintendencia de Seguros (Sudeseq) mantiene congelada las tarifas básicas de las pólizas, ahogando a los seguros en pérdidas, al mismo tiempo que les genera a las clínicas la disminución en su cartera de clientes y, por ende, deficiencias en la prestación de los servicios de salud a los usuarios.

A pesar de que un gran porcentaje de la población no alcanza a cubrir ese tipo de beneficio, muchos de las clínicas en la actualidad deben buscar estrategias que le permitan mantenerse en operaciones. Tal es el caso de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., que está ubicada en la ciudad de Cumaná, y es una organización que presenta como característica principal el ser una asociación de profesionales de la medicina, quienes combinan sus conocimientos y esfuerzos junto a un personal técnico, administrativo y obrero en una lucha coordinada por lograr atender las diversas necesidades de salud que afectan a la población en general.

Esta organización tiene como misión ofrecer un servicio integral de salud a la región oriental del país, para ello cuenta con un personal ampliamente calificado y en constante actualización y, su visión es mantenerse como el hospital privado pionero en la atención del servicio integral de salud, y como institución reconocida a nivel nacional por su dedicación a la investigación médico-asistencial y su proyección socio cultural superando sus propios niveles de calidad y excelencia, siempre a la vanguardia de la investigación, con un personal formado y especializado, contando para ello son los más modernos métodos y equipos.

La Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. cuenta con varias unidades administrativas, dentro de las que se destaca el Departamento de Contabilidad, el cual es el encargado de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación de registros de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efectos de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones para promover la eficiencia y la eficacia del control del gestión, a la evaluación de las actividades, y facilitar la fiscalización de las operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos probatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables (Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. s/f).

A pesar de mantenerse como una de las clínicas más prestigiosa de la ciudad de Cumaná, la clínica “Josefina de Figuera”, C.A, ha tenido debilidades internas que le ha impedido crecer como organización y hacerse más competitiva. Una de las debilidades ha sido que en los últimos tres años no ha logrado alcanzar el 25 por ciento de utilidades establecido por la alta gerencia para cubrir sus necesidades internas; sin embargo, a través de datos facilitados por el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la clínica, se pudo evidenciar que para el año 2008, el total de costos de servicios prestados por esta organización se ubicó en un 38,50%,

así mismo, el total de gastos operacionales para ese mismo año fue de 45,60% obteniendo una utilidad operacional de 15,90% al cierre del ejercicio. Así mismo, para el año 2009, el total de los costos por servicio alcanzó un 37,84%, y los gastos operacionales un 43,53%, ambas cifras con diferencias mínimas en relación al año anterior, para una utilidad al cierre del ejercicio del 18,57%, lo cual confirma que no existe control sobre la estructura de costos de la organización para que ésta pueda alcanzar el objetivo establecido; aún cuando el Departamento de Administración haya implementado acciones estratégicas, tales como la adquisición de nuevos contratos con aseguradoras y el cobro de cuentas por cobrar a pacientes egresados de la clínica que no contaban con recursos para cancelar los deducibles de sus pólizas al momento de ser dado de alta.

Otras de las debilidades presentes, es la inseguridad en las adyacencias de la clínica, esto por la ubicación de su infraestructura física y la falta de espacios físicos que imposibilita la ampliación de la misma; la falta de equipos médicos de alta tecnología, como por ejemplo equipos de resonancia magnética, que le permita ser más competitiva, entre otros. Ahora, no todo en la clínica “Josefina de Figuera” es debilidad, pues ésta con las utilidades que ha obtenido en los últimos años, recientemente adquirió un tomógrafo que será instalado en el corto plazo, además cuenta con años de experiencia en el área de la salud y presta un servicio de calidad que le ha permitido avanzar como organización y mantenerse por mucho tiempo en funcionamiento en el mercado de la salud privada.

Ahora bien, una de las razones que se pueden señalar para que la clínica “Josefina de Figuera”, C.A. no haya alcanzado las metas propuestas, es la falta de estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la misma. Estas estrategias deben ser producto de la aplicación del proceso de gerencia estratégica financiera proceso que le de a conocer la(s) estrategia(s) financiera(s) que mejor se acople(n) a sus necesidades y le marque la vía de acción a seguir para la realización

eficiente de las actividades y lograr con éxito los objetivos trazados. Por tal razón, surgió la siguiente interrogante: ¿Cuál es el proceso de gerencia estratégica financiera requerido en el Departamentos de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A.?

Asimismo, surgieron otras inquietudes:

- ¿Qué elementos son considerados en el diagnóstico estratégico en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A.?
- ¿Cuál es la formulación estratégica requerida para el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A.?
- ¿Cuáles son las pautas para implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A.?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A.?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera,” C.A

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar análisis DOFA para el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera C.A.
- Formular estrategias financieras para el Departamento de Contabilidad de la

Clínica “Josefina de Figuera,” C.A

- Describir las pautas para la implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de Clínica “Josefina de Figuera,” C.A
- Establecer los indicadores para evaluar las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera,” C.A

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:9), la justificación “consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la misma”. Siguiendo este concepto y la relevancia que cobra en las investigaciones, se dice que ésta va dirigida a resolver una problemática y mediante ella se pretende dejar aportes que de una u otra forma permitan solventar las dificultades ocasionadas

Una de las problemáticas que presentan las organizaciones hoy en día son los constantes cambios que pueden, de una u otra forma, poner en riesgo el funcionamiento de las mismas, es allí, donde se debe tomar en consideración el proceso de gerencia estratégica financiera como una alternativa vital para el logro de los objetivos financieros, pues, ella permite la correcta administración del capital de trabajo, la evaluación y control de la estructura de sus costos, realización de análisis de los estados financieros para evaluar la posición financiera presente o pasada de la empresa; así mismo, minimizar o contrarrestar las posibles debilidades y riesgos, al igual que, aprovechar las fortalezas y oportunidades que pueden predominar en cualquier momento.

Ahora, considerando la importancia que tiene el proceso de gerencia estratégica financiera en las organizaciones, con esta investigación se desarrolló dicho proceso en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera,” C.A ya que, el mismo le permitió llevar a cabo sus actividades financieras de manera eficaz y eficiente, y de esta manera lograr sus objetivos. Para ello, es necesario contar con una sistematización de sus acciones que le permita establecer la prioridad de cada una de ellas, y mantener bajo observación el cumplimiento cabal de los objetivos.

Desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento Contabilidad, sirvió de referencia para que las demás dependencias de la Clínica “Josefina de Figuera,” C.A, tal es el caso de los Departamentos de Administración y Cobranza, lo empleen, pues el trabajo entre estas unidades debe ser cooperativo y coordinado con miras a alcanzar con éxito los objetivos que la organización se plantea. Además, con esta investigación se dan a conocer al Departamento de Contabilidad los factores que guían y que afectan el cumplimiento de sus objetivos financieros, con el fin de que éste implante las acciones estratégicas necesarias que le permitan aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades, cultivar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del medio externo.

1.2 Bases Metodológicas

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:11); la metodología es:

Un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán usados para llevar a cabo la investigación, en otras palabras, es cómo se realizará la investigación para responder al estudio planteado.

Tales elementos son vitales para responder el problema de investigación los cuales se presentan a lo largo de este capítulo.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Arias (2006:19), señala que el nivel de investigación se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado. Es decir, el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio

Según Arias (2006:20), el nivel de la investigación se clasifica en:

- Exploratorio: es aquella que se efectúa sobre un tema un objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.
- Descriptivo: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento.
- Explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación es descriptiva, ya que busca la caracterización de los elementos internos (financieros y no financieros) que afectan al Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera C.A, para de esta manera aplicar el proceso de gerencia estratégica financiera como medio para

alcanzar los objetivos planteados y darle el uso razonable a los recursos financieros con que cuenta este departamento.

1.2.2 Tipo de Investigación

Arias (2004:24), señala que el diseño de investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Así mismo, Arias (2004), expresa que en atención al diseño, la investigación se clasifica en:

- **Investigación documental:** es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. Esta investigación depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente.
- **Investigación de campo:** consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.
- **Investigación experimental:** proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente).

En función a lo anterior, el diseño de esta investigación es de campo, ya que, la información necesaria se obtuvo de forma directa con el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera C.A. dándole sustento a lo que refiere Arias (2004). Durante este proceso se recabó información relacionada directamente con el problema de investigación, por tal razón fue necesario recurrir a la revisión bibliográfica, páginas de Internet, tesis de grado y revistas para lograr así la profundización del tema de investigación en específico (proceso de gerencia estratégica financiera), logrando con esto, la comprensión del

tema para así aplicarlo en el objeto de estudio correspondiente (Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera C.A).

1.2.3 Población y Muestra

Arias (2006:81) define a la población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad. De allí que, el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:13) indique que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”.

1.2.4 Técnicas Estratégicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Ahora bien, en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera C.A, se encuentran laborando actualmente cuatro personas, quienes son los responsables de ejecutar las funciones inherentes al mismo; por consiguiente, se consideró que esta población es finita, por lo que, no se requirió muestra alguna.

Para Arias (2004:99), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Además Arias (2004), plantea varias técnicas para la recopilación de datos e información, tales como:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.
- La entrevista: es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiere.
- El cuestionario, es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En función de lo anterior y considerando el diseño de investigación la técnica de recolección de información En tal sentido, para recoger la información necesaria para dar respuestas a las interrogantes planteadas se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario. Instrumento que fue aplicado al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.

Luego de haber recabado la información se procedió al procesamiento de la información obtenida a través de ellos, clasificándola, tabulándola, registrándola y codificándola; lo que permitió de una u otra forma, saber con qué datos se contaban para la investigación.

Después de observar con que información se contaba, fue necesario analizar la misma para determinar a qué resultados o conclusiones se pudo llegar en base a los datos recabados, para ello se hizo uso de técnicas lógicas, tales como el análisis, la síntesis y la deducción.

1.2.5 Presentación de la Información

La presentación de la información es la manera en la cual se expusieron los resultados obtenidos de la recolección de datos, bien sea en tablas, cuadros y gráficos; lo cual permitió presentar la información ya procesada y analizada a manera de resultados, llegando a conclusiones necesarias para el desarrollo del informe final. La información que se obtuvo durante el proceso investigativo se presenta a través de gráficos bien sea circulares o lineales y de tablas.

1.2.6 Sistematización de Variables.

Arias (2004), define la sistematización de variables como “el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación”.

Arias (2004), clasifica las variables según su función en:

- Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se explica y manipula en el grupo experimental.
- Dependiente: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.

- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- Extrañas: también llamadas ajenas, son factores no controlables directamente por el investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

De acuerdo a lo anterior, las variables que se van a aplicar en esta investigación son las variable independiente y dependientes. Dichas variables, por su naturaleza, no pueden ser estudiadas como un todo, sino que deben ser descompuestas en sus partes constitutivas o dimensiones.

Para Arias (2004), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”.

Así mismo, Arias (2004), señala que una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comportan dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores.

Arias (2004), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. Para observar las variables, dimensiones e indicadores de esta investigación se muestra Cuadro N° 1, donde presenta la relación entre cada uno de estos ítems.

Cuadro N°1 Sistematización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Diagnóstico Estratégico Financiero	Elementos Internos Elementos Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos financieros – El control de los costos. – Análisis del punto de equilibrio – Los presupuestos – Estados financieros – Razones financieras – Apalancamiento – Riesgo – Tecnológico – Cultural – Económico – Geográficos – Político y Legal – Social – Ética – Competitividad – Calentamiento Global
Formulación de estrategias financieras	Estrategias Financieras. Misión y Visión Organizacional. Objetivos Estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> – Basadas en la gestión del conocimiento. – Excelencia operativa. – Plantear por escrito misión y visión.

Continuación del cuadro N°1

Variables	Dimensiones	Indicadores
		<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los software contables. - Determinar los índices de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización. - Formular información financiera veraz y oportuna.
Implementación de Estrategias Financieras	Objetivos anuales. Políticas. Asignación de Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de los gerentes. - Estrategias. - Elaborar presupuestos
Evaluación de Estrategias Financieras	Seguimiento de las acciones. Resultado esperado y real. Acciones Correctivas	<ul style="list-style-type: none"> - Eficaces y eficientes - Fortalezas y Debilidades. Desempeño y Desviaciones Cambios.

Fuente: Autores, 2011

CAPÍTULO II

GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA

2.1 Estrategias Financieras

La estrategia financiera es una estrategia a nivel funcional y está íntimamente ligada al resto de las estrategias funcionales, la estrategia financiera se configura con base en las modalidades que se adopten para obtener créditos y capital, y para asignarlos dentro de la empresa. Al establecer una estrategia financiera, de forma sistemática, se aumentará la capacidad de la organización para planificar la sostenibilidad y generar los fondos que sean necesarios.

2.1.1 Antecedentes y Estrategias

Según Arias (2004:94):

Esta sección se refiere a los estudios previos. Trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos o informes científicos relacionado con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión.

Así mismos, para Arias (2004:94), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Tal es el caso de las investigaciones que se mencionan a continuación:

Caballero, Ana; Romero, Johana y Vásquez, Rut (2010), investigaron sobre “el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre”, el cual tuvo como objetivo general aplicar el proceso de gerencia estratégica financiera en la organización, objeto de estudio que posteriormente fue tomado como una alternativa vital para el logro de los objetivos financieros de esta empresa, y a su vez, emplearan una correcta administración del capital de trabajo. Del estudio realizado, las autoras obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las empresas y organismos competentes, tanto públicos como privados deben utilizar herramientas estratégicas que le permitan mantenerse competitivas en el mercado.
- Las organizaciones deben realizar análisis estratégicos que le permitan conocer los factores internos y externos que los afectan, y aquellos puntos fuertes donde se puedan apoyar.
- El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, debe establecer y aplicar un sistema de razones financieras que le proporcione a la gerencia el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la entidad.

Otro trabajo de investigación revisado fue el presentado por Samil Astorino (2009), titulado: “Estrategias Financieras para el Comedor Universitario, del núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente”. En dicha investigación, el autor diseñó estrategias financieras para optimizar la calidad del servicio del comedor a todos los usuarios que allí asisten. Entre las conclusiones más resaltantes de esta investigación se encuentran:

- El servicio de Comedor Universitario era bueno, pero debía ser mejorado, ya que, se dispone de presupuesto suficiente para la compra de los insumos o materia prima para todo el año, a su vez, con los mismos ingresos se pudo contratar a un

personal especializado (nutricionistas y chef), para la manipulación e higiene de estos alimentos, que mejoró sustancialmente el servicio e incremento el número de usuarios en esa unidad.

- Se detectó el desconocimiento total por parte del personal administrativo sobre las partidas anuales asignadas a este servicio, además de no conocer la visión y misión del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre.
- Se detectó que el impacto en la regulación de precio por parte del Gobierno Nacional, representó oportunidades para la adquisición de mayor cantidad de productos en relación a proveedores registrados en el Núcleo, los cuales ofertaban sus productos con elevados precios lo que generaba amenazas en la estructura de los costos establecido para ese servicio.

También, Andarcia, Lisette y Márquez, Jorge (2009); realizaron una investigación titulada “Gerencia estratégica financiera en las organizaciones”; el objetivo general de la misma consistió en analizar los elementos involucrados en el proceso de gerencia estratégica financiera en las organizaciones. A través de una investigación documental de un nivel descriptivo; llegando a las siguientes conclusiones:

- La gerencia estratégica financiera es un proceso centrado en la eficiente administración del capital de trabajo, tomando en cuenta que debe existir un equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad corporativos; ésta también se encarga de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y, proporciona el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.
- Las condiciones cambiantes de los escenarios donde actúan las organizaciones exigen la alineación de las estrategias con los nuevos paradigmas generados por la

ola económica del conocimiento, la revolución digital y la apertura mundial de los mercados.

- La estrategia financiera está directamente asociada al resto de las estrategias funcionales, la cual se configura con base en las modalidades que se adopten para obtener créditos y capital, para luego asignarlos en la organización.

Así mismo, Alfonzo, Karen y Mundarain, Rafael (2009), realizaron un trabajo de investigación titulado: “Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1 Zona Cumaná - Estado Sucre”, el cual tuvo como objetivo general realizar un análisis estratégico financiero en dicha organización, a través de una investigación de campo de nivel descriptivo, llegando a las siguientes conclusiones:

- La organización debe realizar un análisis estratégico financiero, ya que, le proporciona a la gerencia información financiera necesaria para escoger las estrategias que permitan a la empresa lograr una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores, la cual se da cuando la rentabilidad es superior a la que en promedio tienen todas las organizaciones de su industria y que además es capaz de mantener a lo largo de los años.
- La organización debe evaluar las razones financieras, para determinar la solvencia, la gestión, la liquidez y el endeudamiento de la organización y así el impacto de las medidas económicas del país tendrá una baja incidencia en ésta.
- Se debe analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se puedan afrontar las políticas cambiarias del país.

2.1.1.1 Estrategias

Según David, (2008), la palabra estrategia proviene del griego *stratego*, en referencia a los generales militares y combina los términos de *stratos* (el ejército) y

ago (dirigir). La historia de la estrategia comenzó en el ejército, el estratega o estrategista era el comandante militar que formulaba o planeaba las maniobras necesarias para la consecución de un objetivo específico. Uno de los objetivos clave de la estrategia tanto militar como empresarial es “ganar una ventaja competitiva.” Por tal motivo, muchos aspectos de la estrategia empresarial son parecidos a lo militar y, en el transcurso de los siglos los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas de negocios en la actualidad. Uno de ello es el uso de sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores, al igual que la adaptación a las condiciones externas e internas que se puedan presentar en el medio.

Francés (2006), define a la estrategia en dos formas una amplia y otra restringida. La estrategia amplia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. Así mismo, la estrategia restringida es el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbres.

Para Serna (1999:32), las estrategias “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” Y según, Hitt y Otros (2004:9), la estrategia es “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”.

En líneas generales, las estrategias son los medios o cursos de acciones por los cuales se logran los objetivos. En tal sentido, diseñar y poner en práctica estrategias en las organizaciones, es de vital importancia para éstas, dado que dictan las pautas o el camino a seguir en la realización de las actividades con miras a alcanzar los objetivos exitosamente, a través de la utilización de métodos y herramientas por parte de los directivos, usando la comunicación como medio para

estimular a su personal en el crecimiento de la organización.

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la organización, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando, al mismo tiempo, las modificaciones necesarias inducidas por su medio. El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo de recursos y de esfuerzos.

2.1.2 Clasificación de las Estrategias

David (2008), señala que las estrategias se clasifican de la siguiente manera:

- Estrategias ofensivas: estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que éstos puedan establecer una estrategia defensiva. Las mismas tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:
 - Las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
 - Las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
 - Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
 - Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera

actividad.

- Estrategias de fusiones, se dan con la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.
 - Estrategias de operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado; innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
 - Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.
-
- Estrategias defensivas: el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de una ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:
 - Reducción o ennichamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad;
 - Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión;
 - Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previos a trámites legales.
 - Estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.
-
- Estrategias genéricas: estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.

- Estrategias concéntricas: son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero, para ello, deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.
- Estrategias competitivas: consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales. Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

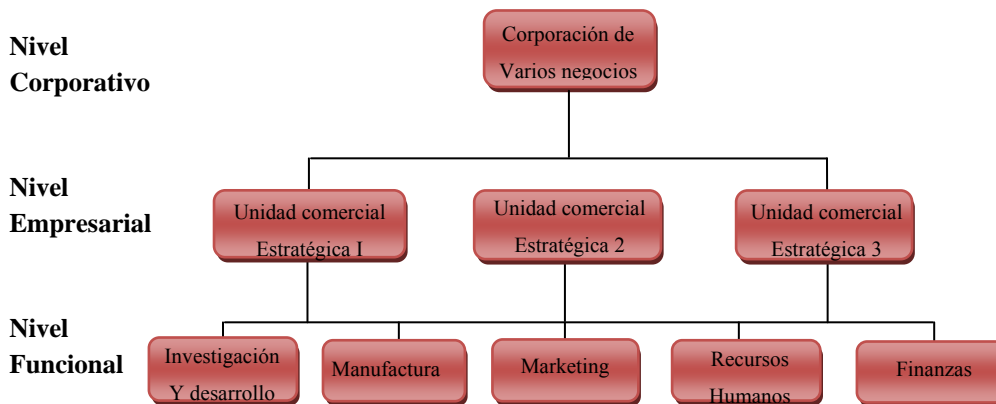
De acuerdo a la clasificación presentada por David (2008), las organizaciones cuentan con una gama de estrategias que permiten crear cursos de acciones efectivos para alcanzar los objetivos, no obstante, la gerencia debe estar clara en la misión y visión de la empresa, es decir; hacia dónde va y qué es lo que quiere alcanzar; además, debe tener presente los factores internos y externos que pueden influir para que éstas puedan ser llevadas a cabo de una manera efectiva.

2.1.3 Niveles de las Estrategias

En una organización las estrategias están divididas en tres niveles: corporativo, empresarial y funcional; donde los directores son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son los responsables de las

estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales. Cada uno de estos niveles se pueden observar en la figura N° 1, tal como lo plantean Robbins y Coulter (2005).

Figura N°1. Niveles estratégicos de las organizaciones



Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Pág. 187.

- Nivel corporativo: en este nivel se pretende determinar en qué negocio debe o quiere estar una compañía, refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumple sus unidades en el empeño de tal direcciones. Dentro de este nivel se encuentra la estrategia de crecimiento, cuya finalidad es incrementar las operaciones de la organización acrecentando mejores productos y/o servicios, y esto, a su vez, le permitirá aumentar los ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativa.

Kourdi (2008), señala que existen diferentes caminos para lograr el crecimiento de una organización y que se pueden resumir a grandes rasgo en cinco opciones: primero que la organización tenga un crecimiento orgánico; es decir que, el negocio crezca a partir de sus propios recursos y para ello debe contar con

capacidades y competencias claves en relación a lo que la organización sabe hacer mejor, de manera tal que pueda aprovechar al máximo las oportunidades cuando surjan, así como también, la implementación de una buena planificación coordinada que le permita lograr el objetivo de manera sostenida en el tiempo, los factores tiempo y dinero son importantes para alcanzar el crecimiento; de una manera rápida, si la organización cuenta con ingresos generado por ella misma y que además sean utilizados para desarrollar otros sectores.

En segundo lugar, las fusiones o adquisiciones, también conocidas como la unión de dos o más empresas, generan beneficios de crecimientos para las organizaciones. Tercero la integración, que consiste en trabajar más de cerca con otras empresas del mismo rubro por medio de sociedades, emprendimientos conjuntos o alianzas estratégicas. Cuarto, la diversificación, se da cuando una empresa se expande a otra área de actividad y por último, la especialización que tiene que ver con el abandono de actividades no centrales e incluso redefinir y concentrarse en operaciones claves.

- Nivel empresarial: en una estrategia de nivel empresarial se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con solo una línea de negocio, o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios; esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios; cada división tendrá su propia estrategia que define los productos, servicios que ofrece y los clientes a los que quiere llegar. Por lo tanto, cada división tiene su propio estilo de competir cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocios.

Para Kourdi (2008), los negocios generalmente prestan mucha atención a las actividades de la competencia o bien las ignoran alegando que no son capaces de ejercer ningún control directo. Sin embargo, la cantidad de atención que es necesario prestarle a los competidores varía de acuerdo con la naturaleza de la empresa y del mercado y normalmente está entre estos dos extremos. Los que toman decisiones pueden guiarse por una visión generalizada y objetivos específicos, pero las presiones competitivas también resultarán decisivas para determinar sus decisiones. Por lo tanto, la gerencia debe desarrollar conciencia de mercado y crear políticas de precios y ofertas de productos, percepción de la clientela, niveles de servicio, cultura empresarial, fidelización de la clientela, rendimiento, estructura financiera y reserva de efectivo; todo esto con la finalidad de desarrollar y mantener ventajas competitivas frente a las otras empresas del mismo ramo.

- Nivel funcional: respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufacturas, *marketing*, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar a la estrategia empresarial.

García y Valencia (2008), señalan que las estrategias funcionales es la forma como la empresa desarrolla sus actividades tomando en cuenta las estrategias de mercado, que incluyen los canales de distribución, servicio de mercado, precios, ventas, publicidad, investigación de mercado, selección del mercado y algunas estrategias para fijar precios, los cuales permitan obtener ganancias como sea posible y tan rápido como se pueda, establecer precios que desanimen la entrada del competidor, recuperar los costos del desarrollo del producto en un tiempo definido, establecer un precio que produzca una tasa de interés regular y determinar un precio con el que se gane la aceptación rápida del

producto. Así mismo, las estrategias financieras darán buenos o malos resultados dependiendo del grado en que afecte la posición financiera de la empresa. Estas estrategias pueden incluir áreas como: ventas de activos fijos no deseados, extensión de créditos a clientes, obtención de fondos con financiamientos externos, obtención y asignación de recursos financieros, entre otros.

En virtud a lo antes señalado por García y Valencia (2008), las estrategias financieras son de vital importancia para el logro de los objetivos dentro de los distintos niveles de las organizaciones, por cuanto permiten solucionar problemas que puedan presentar las distintas divisiones que conforman las empresas en sus operaciones normales, las cuales pueden ser corregidas aplicando diferentes alternativas de acción.

2.1.4 Definición de Estrategias Financieras

Según Ortega (2008), la estrategia financiera es la administración de los recursos económicos en forma adecuada para tomar las decisiones correctas. Es por ello, que las estrategias financieras son de gran relevancia en cualquiera empresa, ya que, es a través de las mismas que se van a tomar las decisiones más importantes concernientes a las organizaciones, tales como: expansión del negocio, los tipos de acciones que se deben emitir para financiar el crecimiento, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que se debe tener disponible y las utilidades para reinvertir, entre otras.

Según Andarcia y Márquez (2009:127), para el diseño de una estrategia financiera es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Áreas de Resultados Claves (ARC): Expone el punto crítico, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.

2. Objetivo Estratégico: Define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.
3. Criterio de medidas: Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.
4. Estrategia Específica: Expresa cómo lograr el cumplimiento del Objetivo Estratégico.
5. Plan de Acción: Constituye los pasos a seguir para la consecución de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento.

2.1.5 Tipos de Estrategias Financieras

Los tipos de estrategias financieras existentes. Según Ortiz (2005) son los siguientes:

1. Estrategias de excelencia operativa: contempla las acciones que impulsa el uso eficiente de recursos en las fases que componen la cadena de valor, a saber: Abastecimiento, operación interna y comercialización, es decir, éstas buscan la administración efectiva de los recursos monetarios en las etapas de producción.
2. Estrategias de liderazgo en precio: ésta permite reconocer los segmentos que existen en el mercado, pues, las decisiones de compra están dominadas por los parámetros de la marca, la exclusividad e incluso el ego de pertenecer al grupo de privilegiados que puedan adquirir productos o servicios (medicinas prepagadas, seguros de vida, desplazamientos internacionales o carros de lujos) reservados a segmentos poblacionales con altos coeficientes de ingreso.
3. Estrategias asociadas con los atributos del cliente: está relacionada con la cuota de participación en el mercado, la cual va a depender de las

líneas de producto, unidad estratégica de negocio, canal de distribución, ciudad y zona geográfica.

4. Estrategias basadas en la gestión del conocimiento: en toda organización están presentes los cambios tecnológicos, unido a esto las elevadas inversiones tecnológicas que implica, la misma permite la preponderancia del conocimiento como recurso económico útil, las transformaciones de las relaciones de intercambio, la integración de naciones en pos de facilitar la libre movilización de los recursos productivos y la desaparición paulatina del proteccionismo, es sorprendente lo que implica el avance tecnológico y la modernización de los procesos, pues no plantean el despido de personas sino, que por el contrario, determinan una mayor dependencia de gente pensante.
5. Estrategias de productividad organizacional: es necesario tomar en cuenta las modificaciones en las estructuras de poder, en los sistemas de gestión y control, en los estilos de liderazgo, en las relaciones de coordinación, en la instauración de procesos que contribuyan a minimizar el tiempo invertido en la cadena de valor, para que cualquier organización logre la competitividad.
6. Estrategias de la inversión: consiste en la inversión de los recursos escasos y costosos de la organización, al señalarse que las decisiones en esta materia pueden estimular la competitividad empresarial, comprometer el futuro de las mismas, alentar el posicionamiento comercial, satisfacer o coartar los intereses de los inversionistas y apoyar o limitar la liquidez.
7. Estrategias del financiamiento: permite determinar la mezcla óptima de las fuentes de financiamiento con las cuales pueden resguardar las operaciones cotidianas de las organizaciones y de esta manera apoyar la realización de los planes de negocios.

2.2 Las Finanzas

No importa el tamaño de la organización, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre estará sujeta a caer en situaciones de desequilibrio financiero debido a la insolvencia y la falta de liquidez; todo ello producto, en muchos casos, de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades generadas por graves errores estratégicos o bien a la acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.

La situación actual que impera en el mundo, caracterizada por una fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, dan lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera.

El término finanzas proviene del latín "*finis*", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (<http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>).

Las finanzas “son los estudios y las direcciones, las maneras de las cuales los individuos, los negocios, y las organizaciones levantan, asignan, y utilizan recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en sus proyectos” (<http://www.tueconomia.net/finanzasysusareas/conceptodefinanzas.php>).

El término finanzas incorpora así, cualquiera de los siguientes elementos (<http://www.tueconomia.net/finanzasysusareas/conceptodefinanzas.php>):

- El estudio del dinero y de otros activos.
- La gerencia y el control de esos activos.
- Riesgos del proyecto que perfilan y de manejos.
- La ciencia del dinero de manejo.

Para Gitman (2003:3), las finanzas “es el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Así mismo, Besley y Brigham, (2009:4), señalan que “las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o con más exactitud, con los flujos de efectivo”. Las decisiones financieras tienen que ver con cómo se recauda el dinero y como lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos.

Weston y Brigham (1994), señalan que las finanzas constan de tres áreas interrelacionadas: mercado de dinero y de capitales, las cuales tratan mucho de los tópicos que se cubren en la macroeconomía; así mismo, las inversiones se centran en las decisiones de individuos y de instituciones financieras y de otra naturaleza cuando eligen valores para sus carteras de inversiones y, por último, la administración financiera o “las finanzas en los negocios”, cuya área de desempeño se relaciona con la administración real de la empresa. Siendo la administración financiera la más amplia y de mayor importancia de las tres áreas, pues incluye banco e instituciones financieras, así como empresas industriales, de servicios y los negocios pequeños, también es importante en las operaciones del gobierno, desde escuelas hasta hospitales, por cuanto permite al administrador o gerente financiero desempeñar una gran variedad de tareas como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos, toma de decisiones de inversiones de capital y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la organización. Así la función de decisión de la administración financiera puede fragmentarse en tres áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activo.

En este caso, las decisiones de inversión, son las más importante para los inversionista por cuanto deben tomar decisiones financieras valorando tres aspectos importantes; primero, si todo se mantiene igual, es decir; si no hay variaciones sobre la inversión realizada, significa que existe sobre ella más o menos valor, segundo cuando más pronto se reciba el efectivo mas valioso es el activo por lo general son los preferidos por los inversionista en relación con los activos con riesgos, los cuales no genera confianza y por lo tanto no se arriesgan a invertir Besley y Brigham, (2009).

Cabe destacar que, la administración financiera sufrió cambios a lo largo de los años, entre los más importantes se tiene: 1) la inflación y sus efectos sobre las tasas de interés, 2) la liberación de las instituciones financieras, 3) un notable aumento en el uso de las telecomunicaciones para transmitir información y en el uso de las computadoras para analizar los efectos de las decisiones financieras alternativas y 4) la creciente importancia de los mercados financieros globales y las operaciones de negocios. En épocas anteriores el trabajo del administrador financiero solo consistía en obtener el dinero necesario para ampliar la organización y comprar el equipo e inventarios necesarios para el desenvolvimiento normal de su actividad; sin embargo, en la actualidad las decisiones son mejor coordinadas y la función de control recae directamente sobre el administrador financiero. Debido a la importancia que se ha dado a la administración financiera son muchos los gerentes que optan por realizar una carrera en finanzas, ya que, son ellos quienes toman las decisiones concernientes al manejo del recurso monetario, por lo que, deben estar en conocimiento de lo qué representan las finanzas en las organizaciones.

En la actualidad, el administrador financiero tiene el compromiso con la organización de adquirir y usar los fondos con miras a maximizar el valor de ésta. Weston y Brigham (1994), especifican las actividades del administrador financiero de la siguiente manera:

- Preparación de pronósticos y planeaciones, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán formas a la posición futura de la empresa.
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.
- Coordinación y control, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores- tantos financieros como de otra naturaleza- necesitan tener esto en cuenta.
- Forma de tratar con los mercados financieros, el administrador financiero debe tratar con los mercados de dineros y de capitales. Toda empresa afecta y se ve afectada por los mercados financieros generales, de los cuales se obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversionistas en consecuencia, si los administradores financieros cumplen eficientemente con sus responsabilidades contribuirán a maximizar los valores de las empresas que dirigen.

2.3 Gerencia Estratégica Financiera

El objetivo central de la gerencia estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son

ejemplos de decisiones estratégicas, las cuales son tomadas en todo tipo y tamaño de organización, la existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas. La supervivencia misma de la organización, puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

La gerencia estratégica, según lo señalan Robbins y Coulter (2005:180), “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”. Para David (2003:5), la gerencia estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

En otras palabras, la gerencia estratégica no es más que un proceso que establece la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro (<http://www.gestiopolis.com>). Es decir, es un proceso enfocado a integrar a la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

Robbins y Coulter (2005:181), establecen que las organizaciones que recurren a la gerencia estratégica, tienen mejor desempeño. Otra razón, es que existen organizaciones de diferentes tamaños que tienen que enfrentarse a situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de

los que tienen que ocuparse los gerentes, y es allí donde entra en juego el proceso de gerencia estratégica, por cuanto le permite a los gerentes examinar las variables pertinentes y decidir que hacer y como hacerlo. En la actualidad, la gerencia estratégica ya no solo se limita a las empresas comerciales, sino que también abarca dependencias gubernamentales, hospitales y otras sin fines de lucros; en eso también radica su importancia.

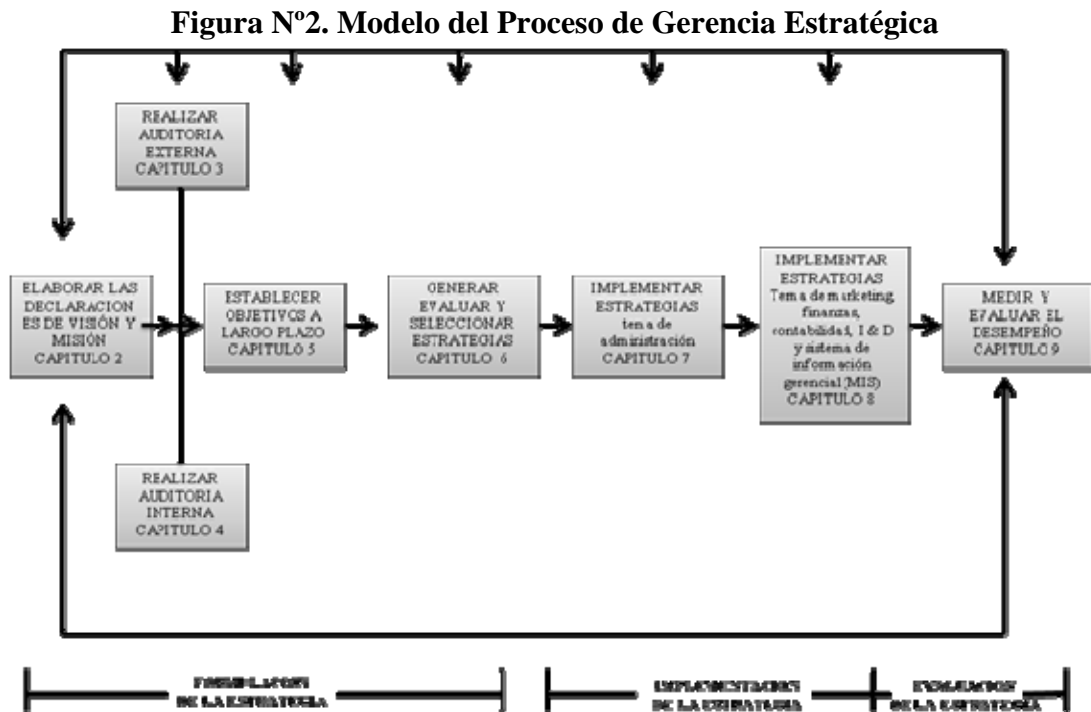
Para David (2008:205), la importancia de la gerencia estratégica está en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por que están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si ésta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambios de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuando serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que, las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que, cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa, es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias por cuanto al estar claras les permite:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerza la misión y la visión.

- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.
- Incrementa el ingreso sobre la inversión.

Según David (2008), el proceso de gerencia estratégica consta de tres etapas: la formulación, implementación y evaluación de las estrategias (Ver figura N° 2).



Fuente: David Fred. 2008. Pág. 5.

- Formulación de las estrategias, incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las

fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

En esta primera etapa la gerencia debe tener muy bien identificada su visión y misión, hacia donde quiere ir y, que es lo que quiere alcanzar, para ello una de las herramientas importante y recomendada por Jeremy Kourdi (2008:98), “pensar el escenario” (conocida también como la planificación del escenario), Kourdi (2008:98) señala lo planteado por Philip Watts, presidente de Royal Dutch/Shell Group: “Los escenarios no son predicciones, más bien son forma de enfrentar nuestras suposiciones, son una herramienta para enfocar dudas importantes, las interrupciones inesperadas o las posibilidades desconocidas que puedan transformar el desarrollo del negocio.” Partiendo de esta idea, el gerente debe ver la realidad desde los diferentes puntos de vista sin limitaciones partiendo de las debilidades y fortalezas que posea la empresa e identificando las oportunidades y amenazas en el medio externo, esto le va permitir tener una visión más amplia de las fuerzas que puedan incidir en el futuro y de esa manera crear estrategias que le permitan a la organización mantener una verdadera ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

Esta etapa comprende la elaboración de un análisis interno y externo de la organización. El análisis interno consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, además es considerado como las ventajas que posee la empresa sobre sus competidores por cuanto se fundamenta en sus propios recursos y capacidades. Por lo tanto, para Robbins y Coulter (2005:184).

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos financieros y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que

determinan sus armas competitivas. El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia, técnicas, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para experimentar las diferentes actividades funcionales (como *marketing*, manufactura, sistema de información, manejo de los recursos humanos, etc.)

Así mismo, Robbins y Coulter (2005:184), definen a las fortalezas “como las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos.”, por otra parte las debilidades “son actividades que la organización no hace bien o los recursos que no tienen”.

El análisis del entorno se centra en conocer los factores externos que influyen, o pueden influir, en el funcionamiento y resultados de la empresa. Algunos de estos factores son de carácter general, mientras que otros son específicos relacionados con el sector de la actividad de la empresa. El objetivo del análisis externo es determinar las oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la organización. Por ello, Robbins y Coulter (2005:183), señalan que:

El análisis externo se refiere al estudio del ambiente o entorno de las organizaciones, y dividen este ambiente en dos, un ambiente general, el cual comprende todos los factores fuera de la organización y no tiene relación directa con la misma, entre ellos se encuentran, los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos e incluyen un nuevo elemento que es la globalización y un ambiente específico, que incluye los factores que intervienen directamente en la organización y tienen relación con el alcance de sus metas. Entre los factores que comprenden este ambiente se tienen a los competidores, consumidores o clientes, proveedores y gobierno.

Además, Robbins y Coulter (2005), indican que las oportunidades “son tendencias positivas en los factores del ambiente externo”; así mismo las amenazas “son tendencias negativas en los factores externos”. Por tanto, para realizar el análisis

estratégico, que intenta dar una visión analítica de la estrategia, es necesario disponer de una serie de herramientas para facilitar el análisis. Actualmente existen numerosos modelos de análisis y ello es debido a que existe la necesidad de un marco conceptual y de unas herramientas adecuadas para racionalizar las elecciones estratégicas y, por otro lado, al imperativo de comparar las diferentes áreas de negocio y de gestionar la cartera de estos negocios de acuerdo con unos métodos homogéneos.

Una vez, que se hayan determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la organización debe utilizar instrumentos o herramientas para analizar el impacto que causan éstas, con el propósito de determinar cuál de éstas tiene mayor incidencia en la situación de la empresa. Entre estos modelos e instrumentos se tienen:

- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). La administración debe realizar un estudio exhaustivo para conocer con qué fortalezas puede contar y qué debilidades puede minimizar, con la finalidad de hacer un plan eficiente que garantice el logro de los objetivos planteados en la planificación. Al respecto, Koontz y Weihrich (1998:172), señalan que, la matriz DOFA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Esta matriz es una herramienta de análisis cuya finalidad es analizar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas mediante un apareamiento de éstas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas y minimizar debilidades y amenazas.

Según Malavé (2001), la matriz DOFA está conformada por nueve casillas; cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo).

Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A. (Ver cuadro N°2).

Cuadro N°2. Matriz DOFA.

		_____ → Concerniente ← _____ al	
↑ Concerniente a la empresa ↓	OPORTUNIDADES(O)	AMENAZAS(A)	
	Hacer una lista de las oportunidades de la entidad.	Hacer una lista de amenazas de la entidad.	
	FORTALEZAS(F)	ESTRATEGIAS(FO)	ESTRATEGIAS(FA)
	Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	DEBILIDADES(D)	ESTRATEGIAS(DO)	ESTRATEGIAS(DA)
	Hacer una lista de las debilidades de la entidad.	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducirá un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: Malavé. 2001. Pág. 79.

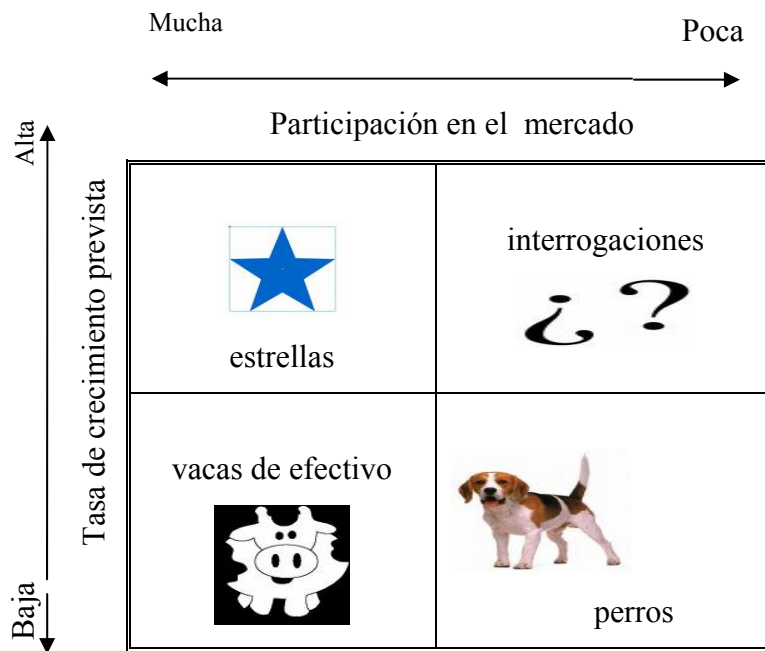
Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas claves,
- Realizar una lista de debilidades decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades importantes.
- Hacer una lista de amenazas claves.

- Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
 - Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
 - Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
 - Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
- Matriz de portafolios. Esta matriz fue desarrollada, según Robbins y Coulter (2005), por el Boston Consulting Group (BCG), en esta matriz se propuso la idea de que las empresas de una organización podían evaluarse y graficarse en una matriz de 2 x 2 para identificar cuales ofrecían el mayor potencial y cuales significaban una fuga de recursos de la organización. El eje horizontal representa la participación en el mercado evaluada como mucha o poco y el eje vertical indica el crecimiento proyectado del mercado, poco o mucho a partir de esta evaluación, una empresa se sitúa en una de cuatro categorías.
 - Vacas de efectivo (poco crecimiento, mucha participación en el mercado), las empresas de esta categoría generan grandes sumas de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento están limitadas.
 - Estrella (mucho crecimiento, mucha participación en el mercado), estas empresas están en su mercado de crecimiento acelerado y tienen participación dominante. Su aportación al flujo de efectivo depende de sus necesidades de recursos.
 - Signos de Interrogación (mucho crecimiento, poca participación en el mercado), estas empresas están en una industria atractiva, pero su porcentaje de participación en el mercado es pequeño.

- Perros (poco crecimiento, poca participación en el mercado), las empresas de esta categoría no producen ni consumen mucho efectivo. Y tampoco prometen mejorar su desempeño. tal como se observa en el (Cuadro N°3).

Cuadro N°3. Matriz de Portafolios (BCG)



Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Pág.190

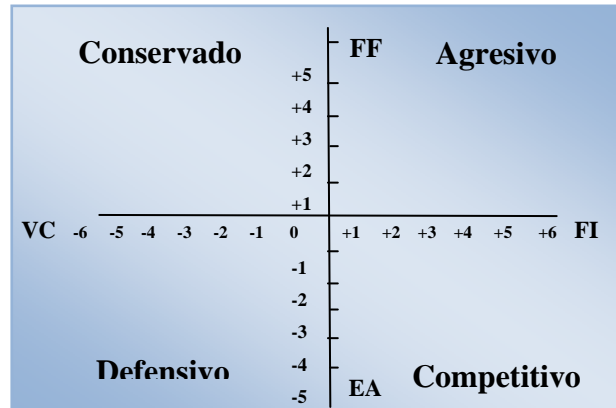
- Matriz Interna-Externa (IE). Esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, la matriz IE se parece a la matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama, esta es la razón por la cual se llama “matrices de cartera”, pero en ellas existen diferencias importantes que por lo general permiten que los gerentes estratégicos con múltiples divisiones desarrollen a menudo para formular estrategias alternativas. Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas

para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre las carteras de divisiones de una organización.

Dentro de la etapa de formulación, una vez identificadas las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, es necesario plantear dos tipos de objetivos comunes en las organizaciones los financieros y los estratégicos. David (2008), establece que los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancia y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempo de entrega más rápido, lapso más corto entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros.

- Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE). Otra herramienta importante de conciliación de la etapa de formulación. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Estos cuatro factores son quizás determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. En la Figura N° 3, se ilustra la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).

FiguraNº3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)



Fuente: David. 2008. Pág. 225

- Balanced Scorecard, llamado también Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico, es otro modelo de gestión más completo utilizado por las organizaciones en estos últimos tiempos para medir su desempeño, permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos; proporcionando una visión integral del desempeño de una empresa de generación. El Balanced Scorecard, permite identificar rápidamente las mejoras sustanciales realizadas en aspectos claves de una empresa, tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, mediante el uso e interpretación de variables e indicadores que son aplicables a todas las áreas de la organización.

El modelo del Balanced Scorecard integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los une en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los

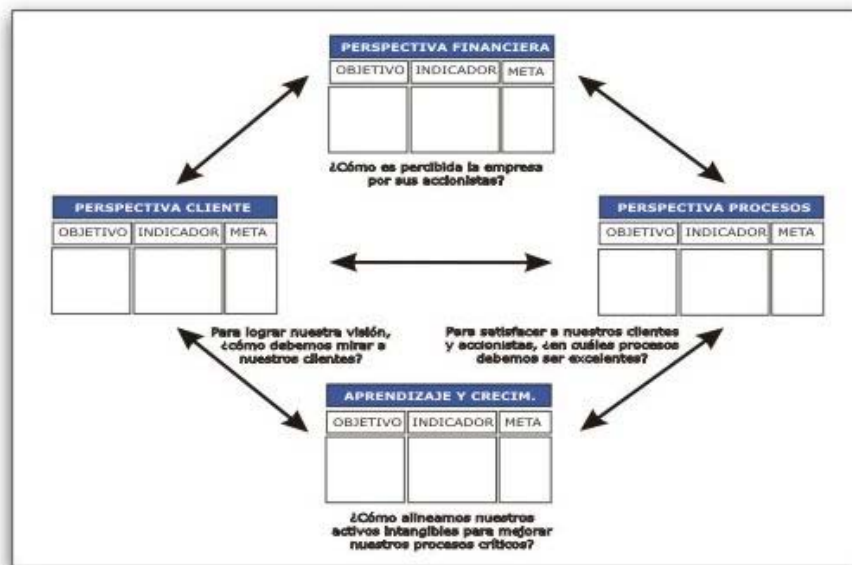
resultados obtenidos por la organización (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

El modelo presenta cuatro perspectivas, a saber (ver figura N°4).

- Perspectiva financiera, el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente, el objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio, analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: procesos de innovación, procesos de operaciones y procesos de servicio post-venta.
- Perspectiva del aprendizaje y mejora: el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de *drivers* del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente trazado. Esta

perspectiva, clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las personas, sistemas de información y Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Figura N°4. Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: (<http://www.cmiperu.com>)

- Implementación de estrategias: esta etapa es descrita por David (2008), como aquella donde se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing*, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. En otras palabras, la implementación de las estrategias consiste en poner en marcha todo lo planificado con anterioridad, tomando en consideración

todos los factores internos y externos de la organización además de los recursos financieros con los que pueda contar la empresa para desarrollar dichos planes.

Los principales temas de gerencia en la implementación de las estrategias incluyen; el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, el desarrollo de una función efectiva de los recursos humanos, entre otros. Los cambios en la gerencia son necesariamente más extensos cuando las estrategias que se van a poner en marcha dirigen a la empresa hacia una nueva dirección importante.

- Objetivos anuales, es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización. La participación activa en el establecimiento de los objetivos anuales conduce a la aceptación y al compromiso. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias, porque: 1.) Representan las bases para la asignación de los recursos, 2.) son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes y 3.) son el instrumento principal para vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo y sirven de apoyo a las estrategias que se van a implementar.
- Las políticas, son los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren automáticamente. En una base diaria, las políticas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. Las políticas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. En términos generales, las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para desarrollar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Son métodos para la implementación de estrategias; establecen límites y restricciones a los tipos de

acciones administrativas que se puedan usar para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización.

- La asignación de recursos, es una actividad esencial de la gerencia que permite la implementación de la estrategia. Las organizaciones que no usan un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales. La gerencia estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro recursos que pueden usarse para lograr los objetivos deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológico. La asignación de los recursos en ciertas divisiones y departamento no significa que las estrategias se implementaran con éxito. Por lo general hay una serie de factores que impiden la afectiva asignación de recursos, incluyendo la sobreprotección de los recursos, el énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo, las políticas organizacionales, metas estratégicas pocas claras, la renuencia a asumir riesgos y la falta de conocimiento suficiente.
- La conexión de la estructura con la estrategia, la implementación de estrategias por lo general requiere cambios en la forma en la que una organización está estructurada, por dos razones principales, primero la estructura impone en gran medida de qué manera se establecen los objetivos y las políticas, y la segunda por la manera como van hacer asignados los recursos. No existe un diseño o una estructura organizacional óptima para una estrategia o para un tipo de organización determinado, sin embargo numerosas organizaciones adecuan sus estrategias al tipo de actividad que realizan, como por ejemplo: las empresas pequeñas tienden a estructurarse funcionalmente (centralizadas), es decir; agrupan tareas y actividades por función de negocios, como producción y

operaciones, *marketing*, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial. Las medianas empresas tienden a estructurarse en divisiones (descentralizadas), es la segunda estructura más utilizada, conforme una organización crece, tiene más dificultades para administrar diferentes productos y servicios en distintos mercados, además este tipo de estructura se puede organizar en alguna de estas cuatro maneras: por área geográfica, por productos o servicios, por clientes o por proceso. Las grandes empresas, tienden a usar una unidad estratégica de negocios (UEN); el cual consiste en agrupar divisiones parecidas en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un alto ejecutivo, quien se reporta directamente al director general.

- Otro elemento considerado por David (2008) en la etapa de implementación de estrategias, es el manejo de la resistencia al cambio, ésta podría convertirse en la mayor amenaza para el éxito de la estrategia. Por lo general, la resistencia en las organizaciones se manifiesta en forma de sabotaje a las maquinas de producción, ausentismo, presentación de quejas infundadas y falta de disponibilidad para cooperar. Por lo tanto, para que la implementación de las estrategias sea exitosa, dependerá de la habilidad de los gerentes para desarrollar un clima organizacional que propicie el cambio. Así como también, tanto los gerentes como los empleados deberán ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.
- Evaluación de estrategias, según David (2008), esta etapa es el complemento necesario para alcanzar el éxito, al implementar estrategias, los gerentes deben saber si éstas están o no dando resultado de acuerdo a lo planificado y es a través de la evaluación que se puede obtener esta información. Es importante destacar, que toda estrategia es susceptible a futuras modificaciones, por cuanto se

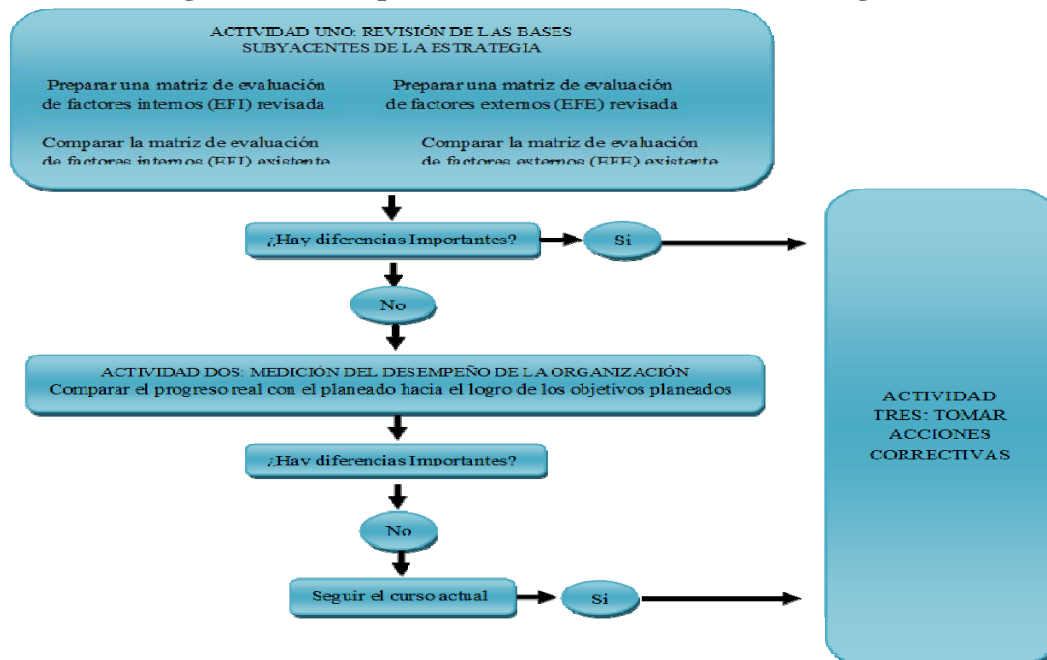
enfrentan a ambientes dinámicos, externos e internos los cuales cambian rápida y drásticamente, por lo tanto es fundamental revisar estos factores que son la base de las estrategias actuales, permiten medir el desempeño y realizar las acciones correctivas.

El proceso de gerencia estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Por eso, una vez formuladas e implementadas las estrategias deben evaluarse. Las evaluaciones oportunas permiten alertar a la gerencia sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de las estrategias incluye tres actividades:

- Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
- Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.
- La revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, se efectúa mediante el desarrollo de una matriz EFE, la cual indicará que tan efectiva han sido las estrategias de una empresa en respuestas a las oportunidades y amenazas, y la matriz EFI, que se enfocará en revisar los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades, en las áreas de administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, y los sistemas de información gerencial de la organización.
- Medición del desempeño de la organización, esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Por lo general, en este proceso se usan los objetivos anuales y de largo plazo.
- Toma de acciones correctivas, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vista al futuro. Otros

ejemplos de cambios que podrían ser necesarios como: modificar la estructura de la organización, sustituir a una o más personas claves, vender una revisión o revisar la división de un negocio. Otros cambios que podrían incluir establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferentes o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo. Las acciones correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas claves, para evitar reducir o atenuar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. Las acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo. Deben ser internamente consistente y socialmente responsables. (ver Figura N°5).

Figura N° 5. Esquema de evaluación de una estrategia



David. 2008. Pág.349

2.3.1 Definición de Gerencia Estratégica Financiera

Todas las funciones que realiza un administrador o gerente financiero conlleva a entender que gerenciar estratégicamente los recursos financieros, significa aplicar con eficacia las oportunidades de negocios que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa (<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/gerencia-financiera-estrategica>).

De allí que, Márquez y Andarcia (2009:12), definan a la gerencia estratégica financiera como “el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos de las organizaciones, a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos”. Por tanto, la gerencia estratégica financiera es aquella que permite administrar eficientemente el capital de trabajo y, de esta manera, contrarrestar las posibles contingencias, aplicando estrategias financieras para el logro de los objetivos de la organización.

Para gerenciar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de informaciones financieras reales así como la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta; entre ellos: cálculo de los costos, cálculo del precio de venta, cálculo del punto de equilibrio, flujo de caja, elaboración de presupuestos, análisis de los estados financieros, entre otros.

2.4 El Proceso de Gerencia Estratégica Financiera

Para lograr el objetivo primordial que implica la gerencia estratégica financiera, es necesario conocer el proceso que la compone, la cual está conformada por una serie de etapas, que integradas, van a permitir implantar una estrategia financiera de manera eficaz y eficiente. Este proceso se inicia con la identificación de la visión, misión, objetivos y la elección de la estrategia, los cuales, en su conjunto,

comprenden la etapa de formulación, luego de esto es necesario poner en práctica las estrategias elegidas en la etapa anterior, definiendo objetivos y políticas necesarias para la consecución de ésta y, por último, se pretende darle seguimiento a la estrategia financiera ya formulada e implantada, permitiendo ver de qué manera se están logrando los objetivos y de no lograrse, indagar las razones por las cuales ocurren dichas desviaciones.

Es primordial la consecución sistemática de las fases del proceso de gerencia estratégica financiera para poder lograr los objetivos de la organización y alcanzar los fines propuestos y, es por ello que, a continuación se describen cada una de sus etapas

- **Planeación o Formulación Estratégica Financiera.** Para Ortiz (2005), esta etapa descansa en la recopilación, el procesamiento y el análisis de información interna y externa mediante la cual formular, desarrollar y controlar la ejecución de las decisiones financieras, es necesario entonces señalar que la gestión financiera abarca los aspectos globales de la administración del sistema de información, del planeamiento, del control, del diagnóstico y del desarrollo de las políticas que impliquen el uso racional de recursos físicos y monetarios.

Ortega (2008:199), define a la planeación o formulación estratégica financiera como:

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad. La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas

financieras por alcanzar.

Es decir, la formulación es una herramienta muy útil para las organizaciones de hoy en día, pues ésta permite determinar la misión, visión, objetivos y estrategias que va a implantar la entidad, para luego identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Por ello, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos que permiten llevar a cabo la formulación de estrategias de manera efectiva:

- Administración del sistema de información: para alcanzar los objetivos asignados a la gerencia financiera, ésta tiene la responsabilidad de diseñar, establecer y alimentar el sistema de información requerido para tomar decisiones basadas en la objetividad y reducir los riesgos vinculados a la improvisación. Esto impone la necesidad de administrar información interna para conocer cómo se interrelacionan las finanzas con otros campos de la organización y así precisar las fortalezas y debilidades financieras que fomentan o coartan el desarrollo.

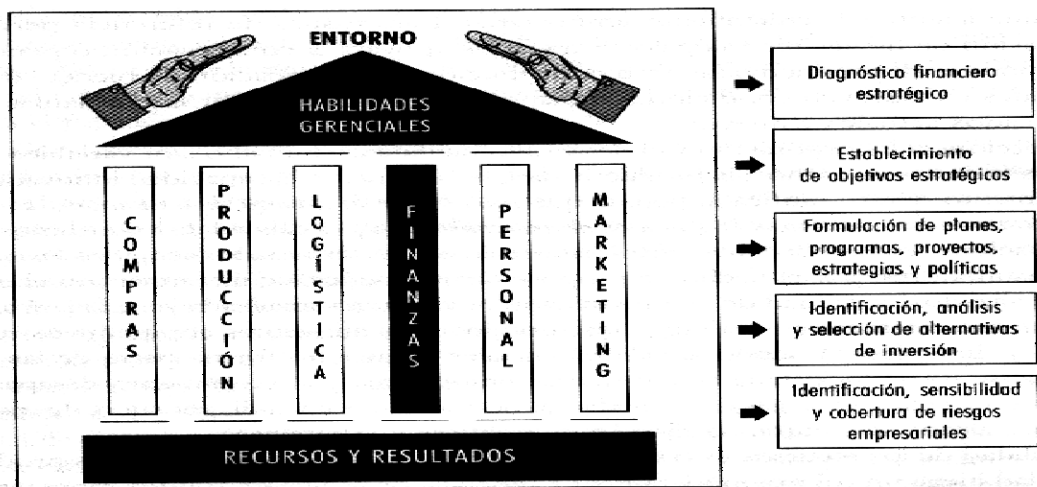
La definición de criterios sobre los cuales sustentar las políticas financieras surge, además, del estudio de información proveniente del entorno económico, social y tecnológico. Por lo que, se dice, que las políticas financieras se implantan con base en el estudio previo de información relacionada con manifestaciones del medio, las capacidades empresariales y con las decisiones tomadas en otros campos de la organización.

Por su parte, el sistema circulatorio se asemeja al proceso del flujo de fondos, considerándose que para prevenir infartos financieros, causados por la desincronización de las corrientes de entrada y salida de efectivo es necesario planear la operación empresarial en todos los órdenes, de modo que cuando se

prevea que no pueda lograrse el saldo mínimo de fondos líquidos, pueda programarse con la debida anticipación la consecución de fondos adicionales, el aplazamiento de inversiones o el recorte de gastos discrecionales. Para determinar cuándo escasearán o abundarán los fondos líquidos, se requiere información cualitativa y cuantitativa con el fin de calcular los costos y preparar los presupuestos.

Un sistema de información descoordinado, la desactualización de los mismos o la escasa confiabilidad que suscitan entre sus usuarios, son fuentes de desaciertos y causa de decisiones inoportunas. Un sistema de información deficiente da lugar a inversiones improductivas que acortan el dinamismo y el empuje empresarial, al uso ineficiente de recursos en proyectos mal formulados e infartos financieros relacionados con disponibilidades insuficientes de efectivo. (ver Figura N°6).

Figura N°6. Macrosistema de información gerencial



Fuente: Ortiz (2005.Pág.19).

La calidad, la disponibilidad, y el usufructo de los recursos soportan los planes que refrendan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones y la ejecución de proyectos de inversión que alientan el crecimiento empresarial. Por lo que, permite inferir que la posesión de bienes tecnológicos avanzados apoyará la conservación o penetración de mercado porque su productividad y su contribución a la fabricación de bienes revestidos de altas calidades constituyen condiciones indispensables para afianzar la confianza y la lealtad de los mercados actuales y nuevos.

La selección, la incorporación y el desarrollo del talento humano son variables impulsoras de las metas trazadas en torno a la productividad, la eficiencia y la capacidad innovadora laboral, como argumento que se ratifica al pensar que actualmente la riqueza de las naciones no estriba en la posesión de recursos naturales, sino en la aplicación de conocimiento útil. La calidad de la información recopilada y analizada se reflejara al disminuir la incertidumbre referente a los riesgos que dominan los ambientes competitivos turbulentos, cambiantes y dinámicos. La tenencia oportuna de fondos monetarios avalara el cumplimiento de las obligaciones contraídas ante los proveedores de bienes, capital y servicios, al anotarse que de lo anterior depende la consolidación de la imagen corporativa.

El análisis minucioso de la utilización de recursos es vital para evitar que en el futuro se creen o repitan los fenómenos de la escasez, la ociosidad y su orientación errada. De ahí, la importancia que reviste el uso y la interpretación de indicadores como el periodo medio de recuperación de cartera, el grado de empleo de la capacidad instalada, el periodo medio de abastecimiento, el valor agregado, composición porcentual de la estructura de inversión y la participación relativa de las utilidades sobre el financiamiento total obtenido durante un periodo de operación.

En general, la experiencia demuestra que las empresas sobresalientes son aquellas que desarrollan altos coeficientes de perspicacia para generar influjo continuo de fondos, provocar utilidades sostenidas, asumir riesgos y maximizar el valor empresarial. Si estos resultados se logran, estarán dadas las condiciones para pensar en grande, aventurarse en nuevas inversiones y atraer capitales frescos. De no ser así, cuando los planes se formulan a partir de resultados preocupantes de insolvencia, descapitalización progresiva, caída paulatina de utilidades y pérdida de imágenes, los pronósticos no pueden ser satisfactorios. El diagnóstico debe indicar como estaba la empresa al comenzar el ciclo de operaciones y como se encuentra al culminar, para precisar si durante el periodo analizado se mejoraron los indicadores de medición del motor económico, se sostuvieron o experimentaron retrocesos.

El diagnóstico debe incorporar la emisión de juicio de valor sobre el estilo de liderazgo, ya que las decisiones demuestran la naturaleza de los líderes, son sintomáticas del comportamiento de los cuerpos dirigentes, reflejan la grandeza o la estrechez mental de las cabezas empresariales, revelan la forma de pensar y se concretan en las asumidas para enfrentar las condiciones competitivas desatadas por la apertura de los mercados.

Al conectar los sistemas de información “entorno, políticas, recursos y resultados” (Ortiz, 2005:21). Se busca que la formulación de políticas descansen en el conocimiento y la interpretación de las fuerzas ambientales, para aprovechar óptimamente los recursos o capacidades disponibles y por esta vía alcanzar los resultados trazados al dimensionar los objetivos estratégicos.

Al entrelazar los microsistemas de información, la cohesión debe coadyuvar a la toma de decisiones racionales y sustentadas en el diagnóstico correcto de las fuerzas ambientales y de los resultados. Además, la información

cohesionada permite dirigir los esfuerzos empresariales hacia el logro de los objetivos planteados y evitar que la empresa vaya a la deriva, sin destino fijo, avasallada por las compañías rivales y sin expectativas reales de crecimiento. Por ello, los microsistemas de información representan los pilares exigidos para establecer de manera consistente con qué planear, controlar, diagnosticar y formular las políticas gerenciales y propician el conocimiento de las razones que justifican el subempleo de recursos, la pérdida de la competitividad, el distanciamiento entre lo pronosticado y lo alcanzado, el éxito o el fracaso de las actuaciones empresariales, los sobresaltos comerciales propios de la intervención en entorno fluctuante y el posicionamiento o declive comercial.

Una vez obtenido dicho conocimiento, se impone a dar el paso de la reflexión a la acción y recurrir a las conclusiones derivadas del diagnóstico con el fin de buscar soluciones a los problemas detectados mediante la adopción de estrategias y políticas coadyuvantes de los objetivos y consagrados en los planes. En estas circunstancias, la información recopilada y analizada permite a la gerencia recorrer el camino entre las situaciones detectadas y deseadas en todo los frentes de la labor empresarial.

De igual modo, se conoce que las decisiones tomadas en las diferentes etapas de la cadena de creación de valor y la utilización de los recursos se expresan en resultados monetarios consignados en un sistema de información financiera al que recurre la gerencia para comparar las ejecutorias con las metas trazadas al planear, y determinar los factores que explican las desviaciones y alimentar la planeación empresarial.

- Sistema de información financiera: proporciona elementos de juicio a la dirección y a los sectores vinculados al desempeño de cada empresa desde la

frontera del suministro de bienes o servicios, desde el frente de la adquisición o desde el campo de la retribución de los capitales aportados, que es la situación de los inversionistas. Todos ellos aspiran tener una visión financiera de la empresa, lo cual los motiva a apreciar la situación de liquidez y el estado de endeudamiento recoge la composición del sistema de información financiera y abarca los siguientes estados:

1. Balance General. Para Ortiz (2005:29), el balance general es un “estado que suministra información sobre la estructura de financiamiento y de la inversión en una fecha específica”. En tal sentido, contribuye a determinar la naturaleza de la fuente de financiamiento (créditos comerciales, obligaciones financieras, provisiones para prestaciones sociales y capital aportado por los socios o accionistas), con el fin de valorar el peso del endeudamiento y de precisar la participación relativa de capital social y del patrimonio sobre el financiamiento total, como el resultado que favorece la medición de grado de autonomía financiera. Es un informe que le permite a la organización precisar la situación económica financiera de la misma, y está comprendido por los activos, pasivos, capital y las cuentas de orden.
2. Estado de Ganancias y Pérdidas. También llamado Estado de Resultados, es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Para Ortiz (2005:30), los objetivos del Estado de Ganancias y Pérdidas son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”.

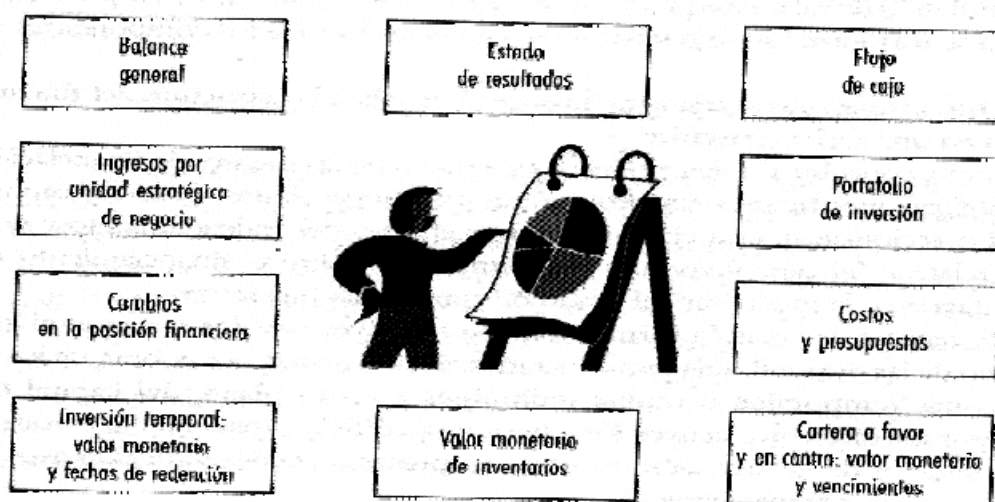
3. Estado de Flujo de Efectivo. Es el estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs). Para Ortiz (2005:31), “es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudo, desembolsos y excedentes o déficits monetarios”.

De lo anterior se desprende que, mientras el Estado de Ganancias y Pérdidas aporta la información para cuantificar las utilidades o pérdidas contables, el Estado de Flujo de Efectivo contribuye a determinar la situación financiera en el terreno monetario. Su importancia consiste, no sólo en precisar el estado monetario de las transacciones financiera, sino en aportar información con la cual practicar la evaluación económica de los proyectos de inversión. Así mismo, sienta las pautas para determinar eventuales problemas de insolvencia o de superávit monetario, que conviene enmendar mediante la inversión de los fondos ociosos. El Estado de Flujo de Efectivo ofrece la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

4. Estado de Cambio de las Cuentas del Patrimonio. Para Ortiz (2005:34), este estado financiero “refleja el dinamismo de la acción empresarial, expresada en la cuantificación de las fuentes de financiamiento y de la aplicación de recursos percibidos durante un periodo”. Este estado permite calcular la participación porcentual de los orígenes internos (utilidades y reducción

experimentada por los rubros propios de la inversión) y externas (aumento del capital social y crecimientos de las deudas comerciales y financieras de acuerdo al financiamiento total inherente a un periodo). El mismo se elabora con la información consolidada en el Estado de Ganancias y Pérdidas. (ver Figura N°7).

Figura N° 7. Sistema de información financiera



Fuente: Ortiz. 2005. Pág.27.

Para Weston y Brigham (1994), los estados financieros informan acerca de la posición financiera de la empresa en un punto en el tiempo, y acerca de sus operaciones con relación algún periodo anterior. Sin embargo, dichos documentos pueden utilizarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa. Así mismo, establecen que desde el punto de vista de la administración el análisis a los estados financieros es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos.

Por lo tanto, el sistema de información financiera y los sistemas de información implementados en las áreas funcionales y aplicados en los procesos, así como los datos recopilados en los frentes del entorno y los recursos disponibles, avalan la práctica del diagnóstico financiero estratégico.

- Diagnóstico financiero estratégico: es común que la gerencia financiera aborde el diagnóstico de los resultados, concernientes a la gestión para un periodo determinado, y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las cuales se busca conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la lucratividad y la movilización de los factores productivos. El diagnóstico restringido basado en información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar las realizaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, tiene relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo.

Por ello, es importante que exista una cobertura más amplia, no se limite al simple enfrentamiento de valores contenidos en los estados financieros convencionales, proporciona elementos de juicio sobre las causas internas o externas que explican el incumplimiento de los planes y realmente la labor del planeamiento. Es recomendable que el diagnóstico se aborde mediante la cobertura de otros asuntos complementarios con la finalidad de alcanzar una visión integral de la actuación empresarial, se indica que él constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el

logro de los objetivos estratégicos, con base en el análisis preliminar de la información demandada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el ambiente donde se desenvuelve la actividad empresarial, así como las fortalezas y debilidades internas. Solo así será viable precisar los factores claves de éxito que conviene impulsar y determinar los campos donde urge introducir cambios con el fin de acortar las distancias entre la empresa y las organizaciones competidoras.

- Diagnóstico en función de los preceptos corporativos: en este enfoque se pretende determinar si la empresa cumple o no los principios contenidos al definir la misión y visión, en el contexto de utilizar indicadores destinados a evaluar la imagen ante los sectores con quienes cada unidad de producción sostiene relaciones de intercambio.

En general, puede afirmarse que al definir la misión y visión la organización sienta las bases de los compromisos que asumirá frente a la sociedad de la cual se sirve y a cuyo mejoramiento debe contribuir, frente a los inversionistas en cuanto a asegurarles la justa y competitiva retribución de los capitales aportados, frente al talento humano, al proporcionarles el adecuado equilibrio entre las metas corporativas y las expectativas de las personas que colocarán sus competencias al servicio de las empresas, y frente al mercado, en cuanto a proporcionarles bienes y servicios que garanticen beneficios en el consumo compatible con los recursos comprometidos en su adquisición. Cualquier juicio emitido sobre el cumplimiento de la misión y visión debe establecerse obligatoriamente en el análisis de los objetivos estratégicos, de los factores claves de éxito o fracaso, de las capacidades empresariales y del proceso de adaptabilidad de las empresas a las fuerzas ambientales propias de la ola vigente de la economía de la información.

- Diagnóstico en función de las estrategias competitivas: la evaluación de resultados se realiza mediante la utilización de indicadores previstos para medir si conviene sostener o modificar las estrategias adoptadas en materia de liderazgo en costo, diferenciación, integración, atributos del cliente, productos, inversión, financiamiento, gestión del conocimiento y productividad organizacional.
 - Diagnóstico en función de los objetivos estratégicos: este diagnóstico compara los resultados obtenidos y las metas trazadas en el momento de formular los planes alrededor de los objetivos relacionados con la autonomía financiera, el crecimiento, el posicionamiento comercial, la minimización de costos, la modernización tecnológica, la generación de excedentes contables y monetarios, y el prestigio corporativo.
 - Diagnóstico asociado con la gestión de riesgos empresariales: al realizar este diagnóstico se cubre la identificación, la sensibilización y la implementación de los instrumentos de cobertura, de modo que el análisis de los riesgos controlables y no controlables cubija el impacto de los mismos.
1. Identificación de los factores claves de éxito: es necesario consentir la existencia de áreas donde es prudente reconocer debilidades que inciden negativamente sobre el ejercicio competitivo. La deducción sobre los factores de éxito y de debilidades crucial para el planeamiento y su materialización en objetivos.
- 1.1. Innovación: al estudiar este factor es procedente anotar que los esfuerzos desplegados para alcanzar posiciones dominantes en el campo de la innovación, como variable contundente del posicionamiento

mercantil, deben expresarse en la constante mejoría de los resultados financieros.

- 1.2. Soporte técnico: este soporte cubre aspectos como la intensidad del mantenimiento, la orientación sobre el uso de maquinarias y equipos, la garantía en el suministro de repuestos y la rapidez en las respuestas a los usuarios de los procesos, cuando éstos muestran fallas de funcionamiento. Naturalmente, el soporte técnico abarca la idoneidad de las personas encargadas del montaje, de la asesoría vinculada a la operación de los equipos y del mantenimiento.
- 1.3. Atención de los mercados: al segmentar los mercados se conceptúa que las variables de los precios y de las calidades son cruciales, pero también se entiende que la atención oportuna de los requerimientos de la clientela y el fácil acceso a los bienes y servicios, la variedad del surtido y el suministro de información son elementos estudiados por los compradores para seleccionar entre las alternativas sometidas a su consideración.
- 1.4. Sistema promocional: en el imperio del mundo de las comunicaciones, donde los medios juegan un rol determinante para incentivar la comercialización, no puede ignorarse que la calidad de las pautas publicitarias se convierte en acelerador o en freno de las perspectivas comerciales. Los aspectos técnicos, los mensajes, los personajes involucrados, el manejo del color, los ambientes físicos y la música utilizada pueden inducir la acción de compra, mientras que pésimos comerciales o actividades promocionales equivocadas pueden arruinar la comercialización de un buen producto.
- 1.5. Competencias del talento humano: el éxito empresarial se sujeta a la

contratación, al adiestramiento, al desarrollo y a la estabilidad de talentos humanos que demuestren competencias en los asuntos relacionados con la administración de recursos, la dirección de grupos, el uso de la información y las negociaciones.

- 1.6. Modernización de procesos: la actualización tecnológica, como fuerza impulsora de la competitividad, cubre las realizaciones en cuanto a la sistematización de las operaciones industriales, administrativas, logísticas y comerciales.
 - 1.7. Imagen corporativa: la imagen positiva fijada ante los inversionistas, los proveedores de bienes y servicios, las agencias gubernamentales y el sistema financiero representa un factor clave de éxito porque simboliza la llave que abre las compuertas del endeudamiento, de la capitalización, del abastecimiento sustentado en pautas favorables de plazos y descuentos y de la adjudicación de contratos particulares a las licitaciones del gobierno.
 - 1.8. Utilización de recursos: los índices de utilización de los recursos monetarios, materiales y físicos colocados en poder de la dirección repercuten sobre los resultados analizados por los inversionistas, los intermediarios financieros y los sistemas de abastecimiento para ratificar la confianza en las empresas con quienes se gesta el intercambio, es obvio que ellos condicionaran esta decisión al estudio de los recursos disponibles y por la aplicación de los fondos monetarios.
2. Determinación de objetivos estratégicos: la cobertura plena de los postulados contemplados en la misión dependen de la consolidación de la imagen corporativa, esta meta se subordina al establecimiento preciso de objetivos estratégicos. Asimismo, las expectativas optimistas o pesimistas trazadas

alrededor de los objetivos mencionados, necesariamente deben supeditarse al reconocimiento de fortalezas o factores claves de éxito, los cuales es necesario reforzar o mantener, al tratamiento de las debilidades susceptibles de erradicar o de atenuar y a la concreción de las capacidades empresariales que pueden obrar negativa o positivamente sobre las pretensiones comerciales y financieras incorporadas en los planes. (ver Figura N° 8).

Figura N° 8. Determinación de objetivos estratégicos.



Fuente: Ortiz.2005 Pág.52.

En las organizaciones exitosas, los objetivos estratégicos tienen el fundamento teórico de la gerencia orientada al logro, que demanda un trabajo permanente de concientización, difusión y comunión de esfuerzos, alrededor de frases, concepciones, ideas, pronunciamientos que mas adelante impulsarán el trabajo individual y colectivo del talento humano

- Formulación de planes, estrategias y políticas: al concretarse los objetivos estratégicos es vital que estos interpreten las fuerzas asociadas con la ola

económica del conocimiento, en el sentido de precisar si las decisiones están o no alineadas y guardan o no coherencia con las fuerzas inmersas en la aguda transformación causada por la revolución digital y la economía del conocimiento. Por lo que, la construcción de los mapas estratégicos y la determinación de los objetivos referidos a las perspectivas financieras y competitivas descansa en las estrategias instauradas para asegurar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos que respaldan la actividad comercial. Pues, es factible afirmar que la gestión comercial será fructífera sólo si tienen el soporte de las estrategias adoptadas en los campos tecnológicos, logísticos, del abastecimiento, productivo y financiero.

Por tal razón, otro elemento en la formulación estratégica es la estrategia financiera propiamente dicha, la cual se hace cada vez necesaria debido a la evolución creciente del mercado en que se encuentran, buscando siempre sobrevivir a una inalcanzable ola de fracasos que las empresas han tenido en su inmensa mayoría.

El área financiera en las organizaciones, es de vital importancia, ya que, es uno de los recursos primordiales para la consecución de los objetivos, dejando claro que todos los elementos con que cuenta la organización son importantes para las actividades realizadas, pero uno es necesario para el otro.

Cualquier administrador financiero debe poseer la capacidad de formular estrategias financieras que le permitan mejorar la gestión de los recursos monetarios, permitiendo darle una sostenibilidad y supervivencia a la organización a lo largo del tiempo. En tal sentido las estrategias financieras, pueden definirse “como las metas, patrones, o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa, con un fin predeterminado: mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los

óptimos”(http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias/financieraestrategia-financieras.shtml).

Según Ortega (2008), la estrategia financiera es la administración de los recursos económicos en forma adecuada para tomar las decisiones correctas. Es por ello, que las estrategias financieras son de gran relevancia en cualquiera empresa, ya que, es a través de las mismas que se van a tomar las decisiones más importantes concernientes a las organizaciones, tales como: expansión del negocio, los tipos de acciones que se deben emitir para financiar el crecimiento, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que se debe tener disponible y las utilidades para reinvertir, entre otras.

Según Andarcia y Márquez (2009:127), para el diseño de una estrategia financiera es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

6. Áreas de Resultados Claves (ARC): Expone el punto crítico, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.
7. Objetivo Estratégico: Define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.
8. Criterio de medidas: Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.
9. Estrategia Específica: Expresa cómo lograr el cumplimiento del Objetivo Estratégico.
10. Plan de Acción: Constituye los pasos a seguir para la consecución de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento.

Ahora, dependiendo de las necesidades de recursos financieros, la empresa va a tomar la decisión de implantar cualquiera de los tipos de estrategias financieras existentes. Ortiz (2005), clasifica las estrategias financieras en:

8. Estrategias de excelencia operativa: contempla las acciones que impulsa el uso eficiente de recursos en las fases que componen la cadena de valor, a saber: Abastecimiento, operación interna y comercialización, es decir, éstas buscan la administración efectiva de los recursos monetarios en las etapas de producción.
9. Estrategias de liderazgo en precio: ésta permite reconocer los segmentos que existen en el mercado, pues, las decisiones de compra están dominadas por los parámetros de la marca, la exclusividad e incluso el ego de pertenecer al grupo de privilegiados que puedan adquirir productos o servicios (medicinas prepagadas, seguros de vida, desplazamientos internacionales o carros de lujos) reservados a segmentos poblacionales con altos coeficientes de ingreso.
10. Estrategias asociadas con los atributos del cliente: está relacionada con la cuota de participación en el mercado, la cual va a depender de las líneas de producto, unidad estratégica de negocio, canal de distribución, ciudad y zona geográfica.
11. Estrategias basadas en la gestión del conocimiento: en toda organización están presentes los cambios tecnológicos, unido a esto las elevadas inversiones tecnológicas que implica, la misma permite la preponderancia del conocimiento como recurso económico útil, las transformaciones de las relaciones de intercambio, la integración de naciones en pos de facilitar la libre movilización de los recursos productivos y la desaparición paulatina del proteccionismo, es sorprendente lo que implica el avance tecnológico y la modernización de los procesos, pues no plantean el despido de personas sino, que por el contrario, determinan una mayor dependencia de gente pensante.
12. Estrategias de productividad organizacional: es necesario tomar en cuenta las modificaciones en las estructuras de poder, en los sistemas de gestión y control, en los estilos de liderazgo, en las relaciones de

coordinación, en la instauración de procesos que contribuyan a minimizar el tiempo invertido en la cadena de valor, para que cualquier organización logre la competitividad.

13. Estrategias de la inversión: consiste en la inversión de los recursos escasos y costosos de la organización, al señalarse que las decisiones en esta materia pueden estimular la competitividad empresarial, comprometer el futuro de las mismas, alentar el posicionamiento comercial, satisfacer o coartar los intereses de los inversionistas y apoyar o limitar la liquidez.
14. Estrategias del financiamiento: permite determinar la mezcla óptima de las fuentes de financiamiento con las cuales pueden resguardar las operaciones cotidianas de las organizaciones y de esta manera apoyar la realización de los planes de negocios.

De igual forma, los elementos a ser analizados en la etapa de formulación del proceso estratégico financiero son los siguientes: elementos financieros y no financieros.

Los elementos financieros, según David (2008), agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar los costos, la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad, la rentabilidad producida con los recursos disponibles, el punto de equilibrio y riesgos financieros.

Ahora bien, la necesidad del conocimiento de los principales elementos económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducir a la organización en el mercado competitivo; por lo que, se hace

necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras. Los elementos financieros están considerados como tradicionales, y son de suma importancia para la organización, pues miden, entre tantas cosas, el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización. De allí que, Ortiz (2005), señala que los elementos financieros utilizados como herramienta en el proceso de gerencia estratégica financiera son los siguientes:

- El control de los costos. Es vital importancia para cualquiera empresa que se dedica a la fabricación de cualquier tipo de producto o a la prestación de servicios, ya que, servirá a la organización para determinar tanto el precio de venta como la utilidad que desea obtener. Es conveniente destacar que, el llevar un control de costos bajo principios perfectamente identificados no es exclusivo de las grandes empresas, es aplicable también a los negocios de poca o mediana amplitud tanto públicos como privados, rentables o sin fines lucrativos, ya que, estos principios se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada tipo de organización.

Kourdi (2008), plantea que controlar los costos es una forma de reforzar las ganancias o de reducir las pérdidas. Uno de los factores más relevantes del control de costo es la actitud. Si en toda la organización se fomenta entender las realidades financieras de la vida empresarial y la necesidad de ganar más de lo que se gasta, se marcaría una gran diferencia, no obstante los problemas de controlar costo varían de acuerdo con el tipo de rubro; es decir, sea una empresa de servicio, manufacturera, u otro sector como el gubernamental, también tiene que ver con el tipo de compañía; como por ejemplo, el problema de costo que enfrentaría un bufete jurídico son totalmente diferente al de una clínica.

Igualmente, se pone de manifiesto la madurez del negocio, por ejemplo, una empresa que está apenas iniciando sus operaciones comerciales manejaría sus costos totalmente diferentes a una multinacional. Otro factor influyente es el entorno externo y las condiciones económicas, además de la cultura organizacional y la visión y actitud de los empleados, proveedores, clientes y accionistas.

A todas estas Ortiz (2005), afirma que la finalidad primordial de un control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles para, a su vez, ofrecer al público el precio más bajo y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los productos. Un punto importante para el logro de la eficiencia de las empresas es el control adecuado de los costos, para esto se utilizan técnicas de valoración de los costos, dentro de las que se encuentran las técnicas basadas en el uso de los costos reales y las basadas en el uso de los costos predeterminados y dentro de estos los estándares. Las bases del perfeccionamiento empresarial reconocen que esta última, constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados, evidenciando así su gran importancia.

- Análisis del punto de equilibrio. Weston y Copeland (1995), señalan que las relaciones entre el tamaño de los desembolsos de las inversiones y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad, está denominada como análisis del punto de equilibrio o planeación de utilidades. Es un instrumento con el que se determina el punto en el cual las ventas cubrirán los costos con exactitud. Si todos los costos de una empresa fueran variable no existiría el tema referente al volumen del punto de equilibrio. Puesto que, el nivel de los costos totales pueden verse grandemente influido por el tamaño de las inversiones fijas que

haga la empresa, los costos fijos resultantes pondrán a la empresa en una posición de pérdida, a menos que se logre un volumen de ventas suficientes. Pero, si una empresa desea evitar las pérdidas contables, sus ventas deben cubrir todos los costos (aquellos que varían directamente con la producción y aquellos que no cambian a medida que se alteran los niveles de producción) (ver Gráfico N°1).

Para obtener el punto de equilibrio se emplean las siguientes fórmulas:

1. Fórmula para encontrar el punto de equilibrio en unidades

$$X = \frac{\text{Costos Fijos}}{(PV - CV)}$$

Donde:

X= volumen de venta en el punto de equilibrio.

PV= precio de venta.

CV= costo variable.

Ingresos = Costos Totales

Utilidad = 0

2. Fórmula para encontrar el punto en bolívares:

$$V = \frac{\text{Costos Fijos}}{R.M.C}$$

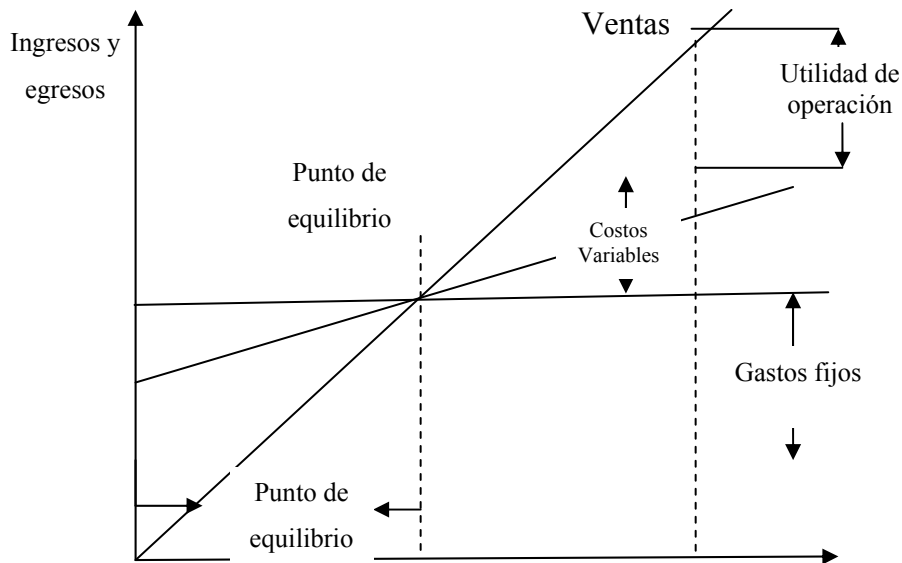
Donde:

V = ventas

R. M. C. = razón margen de contribución y se obtiene:

$$R.M.C = \frac{V - CV}{V}$$

Gráfico N° 1. Gráfica de punto de equilibrio



Fuente: Saldivar. 2007. Pág.38.

El punto de equilibrio presenta una serie de ventajas y desventajas. Las principales ventajas consisten en permitir determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesitan conocer las ventas, los costos fijos y las variables, además, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas; simplicidad en su cálculo e interpretación; simplicidad de gráfico e interpretación. En cuanto a las desventajas, se tiene que ésta no es una herramienta de evaluación económica, la misma dificulta la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijo; mantiene supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en

realidad no es así y, por último, es inflexible en el tiempo, no es apta para situaciones de crisis. En síntesis, el punto de equilibrio, establece el nivel donde se hacen equivalentes los costos y los ingresos, es decir, no existe ni pérdida ni ganancia, pues los ingresos son de tal magnitud que cubren con exactitud los costos y gastos.

- Los presupuestos. Para Horngren y otros (1996:183), “es una expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda para la coordinación e implantación de este plan”. El presupuesto cuantifica las expectativas de la administración respecto de los ingresos futuros, flujo de efectivo y posición financiera. Estas expectativas surgen de un análisis cuidadoso del futuro de la empresa.

Por lo general, las organizaciones bien administradas tienen el siguiente ciclo presupuestal:

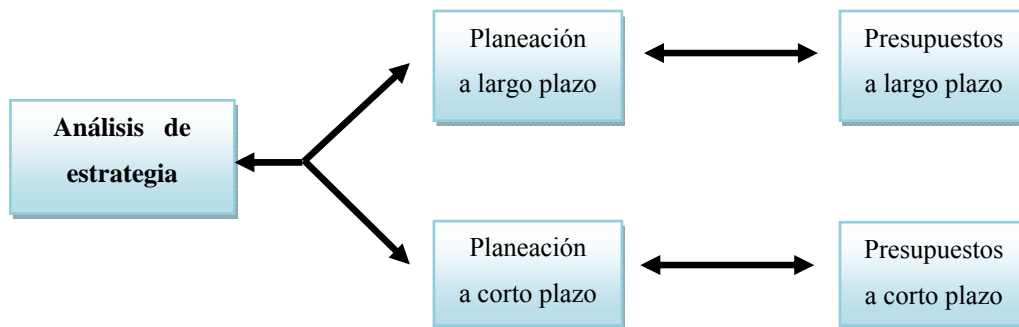
1. Planean el desempeño de la organización como un todo, y cada una de sus subunidades. Todo el equipo administrativo está de acuerdo en que es lo que debe esperarse.
2. Proporciona un marco de referencia, una serie de expectativas específicas contra las que pueden compararse los resultados reales.
3. Investiga las variaciones de los planes. De ser necesario, la acción correctiva sigue a la investigación.
4. Planean nuevamente, toman en cuenta la retroalimentación y el cambio en las condiciones.

Los presupuestos son un método principal de la mayoría de los sistemas de control administrativo. Cuando se administran con inteligencia, los

presupuestos: 1) obligan a la planeación; 2) proporcionan criterios para el desempeño y 3) promueven la comunicación y coordinación dentro de la organización.

El análisis estratégico subyace tanto en la planeación a largo plazo como en la de corto plazo. A su vez, esos planes conducen a la formulación de presupuestos (ver Figura N° 9).

Figura N°9. Relación entre análisis de estrategia, planeación y presupuesto.



Horngrén.1996.Pág.184.

El presupuesto maestro abarca el impacto tanto de las decisiones de operación como las decisiones de financiamiento. Las decisiones de operación se centran en la adquisición y uso de recursos escasos. Las decisiones financieras puntualizan en la forma de obtención de fondos para adquirir recursos.

Horngrén y Otros (1996), señalan que dentro del presupuesto maestro existen dos tipos de presupuestos: el presupuesto de operación, que es el estado de resultado presupuestado y sus presupuestos de apoyo, y el presupuesto financiero, es aquella parte del presupuesto que comprende los presupuestos de capital y efectivo, balance presupuestado, y declaración presupuestada de flujo de efectivo.

1. La base para el presupuesto de operación generalmente es el presupuesto de ventas. Los siguientes programas de apoyo están dirigidos al presupuesto de venta:
 - 1.1. Presupuesto de producción en unidades.
 - 1.2. Presupuesto de materiales directos.
 - 1.3. Presupuesto de compra de materiales.
 - 1.4. Presupuesto de mano de obra directa de fabricación.
 - 1.5. Presupuesto de gastos generales de producción.
 - 1.6. Presupuesto de inventario final.
 - 1.7. Presupuesto de bienes vendidos.
 - 1.8. Presupuesto de costos de investigación
 - 1.9. Presupuesto de costo de mercadotecnia.
 - 1.10. Presupuesto de costo de distribución.
 - 1.11. Presupuesto de costos de servicios al cliente.
 - 1.12. Presupuesto de costo administrativos

2. El presupuesto financiero comprende:
 - 2.1. Presupuesto de efectivo: Gitman (2003:99), define al presupuesto de efectivo o pronóstico de efectivo, como “un estado de los flujos positivos y negativos de efectivo planeados de la empresa. La empresa lo utiliza para estimar sus requerimientos de efectivo a corto plazo con particular atención en la planeación de excedentes y escases de efectivo”. Por lo común, el presupuesto de efectivo se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalo de tiempos más pequeños.
 - 2.2. Presupuesto de Capital: Gitman (2003:306), define al presupuesto de capital como “el proceso de evaluación de inversiones a largo plazo que concuerdan con las metas de la empresa de maximizar las riquezas del propietario.” Por lo común, las empresas hacen varias inversiones a largo

plazo, pero la más común para la empresa de manufactura es en activos fijos que incluye propiedades (terreno, planta y equipo).

2.3. Balance General Presupuestado: muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado. (<http://www.gestiopolis.com>).

- Análisis a los estados financieros. Según Weston y Brigham (1994), generalmente comienza por el cálculo de un conjunto de razones financieras cuyo propósito es revelar los puntos fuertes y débiles de una empresa en relación con los de otra compañía que participan dentro de la misma industria, y mostrar si la posición de la empresa ha estado mejorando o si se ha deteriorado a través del tiempo.

Para el análisis de los estados financieros se deben tomar en cuenta los sistemas de información financiera tales como: Balance General, el Estado de Cambio de las Cuentas del Patrimonio, el Estado de Flujo de Efectivo, el Estado de Ganancias y Pérdidas, y a través de ellos determinar las razones financieras (Ortiz, 2005).

Para Gitman (2003), el análisis de las razones financieras se basa en el uso de razones o valores relativos que implica métodos de cálculos e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa.

Por lo tanto, Weston y Brigham (1994), señalan que entre los indicadores financieros o razones financieras más comunes se encuentran:

1. Razones de liquidez, cuya razón muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con el pasivo circulante.

1.1 Razón circulante, se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Es decir;

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Estas razones evalúan al activo líquido de la empresa, también permiten conocer que tan fácil pueden convertirse en efectivo a un valor justo en el mercado, además de conocer la posición de liquidez; si al ser evaluado responden a la siguiente pregunta ¿será la empresa capaz de cumplir con sus obligaciones circulante?

1.2 Razón rápida o prueba ácida, se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y posteriormente dividiendo el resto entre los pasivos de circulante.

$$\text{Razón rápida o prueba ácida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Los inventarios son, por lo general, el menos líquido de los activos circulantes de una empresa; es decir, representan los activos sobre los cuales es más probable que ocurran pérdidas en caso de que sobrevenga una liquidación. Por lo que, la medición de la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo sin basarse en la venta de los inventarios es importante.

2. Las razones de administración de los activos, es un conjunto de razones que miden la efectividad con la que una empresa está administrando sus activos. Dentro de ella están:

2.1 Razón de rotación de inventario; se define como la división de las venta entre los inventarios.

$$\text{Razón de rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

2.2 Razón días de ventas pendientes de cobro; también denominada como periodo promedio de cobranza, se usa para valuar las cuentas por cobrar y se calcula dividiendo las ventas promedios por día entre las cuentas por cobrar; ello permite determinar el número de días de ventas que se encuentran incluidos en las cuentas por cobrar.

$$\text{Razón días de ventas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por}} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 365}$$

2.3 Razón de rotación de los activos fijos; mide la efectividad con la que la empresa usa su planta y su equipo. Es la razón de las ventas de los activos fijos netos.

$$\text{Razón de rotación de los activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

2.4 Razón de rotación de los activos totales; mide la rotación de todos los activos de la empresa, se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales.

$$\text{Razón de rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

3. Razones de administración de deudas, la medida en la cual la empresa usa el financiamiento por medio de deudas o su apalancamiento financiero, tienen tres implicaciones de gran importancia: 1) al obtener fondos a través de deuda, los accionista pueden mantener el control de una empresa con un inversión limitada; 2) los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios, para contar con un margen de seguridad; cuando los accionista han proporcionados tan solo una pequeña parte del financiamiento total, los riesgo de la empresa los corren principalmente sus acreedores; 3) si la empresa obtiene un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados de préstamos que el interés que paga sobre los mismos, el rendimiento sobre el capital de los propietarios se ve aumentado o “apalancado”.

4. Razón de endeudamiento. Para examinar con frecuencia las deudas de una empresa en el análisis de estados financieros. Primero, se debe verificar las razones del balance general para determinar la medida en que se han utilizados fondos solicitados en préstamos para financiar los activos. En otras palabras la razón de endeudamiento, mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores; para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

5. Apalancamiento. Gitman (2003:422), define el apalancamiento como “el resultado del uso de activos o fondos de costos fijos para aumentar los rendimientos a los dueños de la empresa”. En general, los incrementos de apalancamiento dan como resultado el incremento del rendimiento y el riesgo,

mientras que las reducciones del apalancamiento dan como resultado la reducción del rendimiento y el riesgo.

La cantidad de apalancamiento en la estructura de capital de la empresa la combinación de deuda a largo plazo y capital mantenida por la empresa- puede afectar de manera significativa su valor al afectar el rendimiento y el riesgo.

Para Gitman (2003), existen tres tipos básicos de apalancamiento:

- 5.1 Apalancamiento operativo. Se refiere al uso potencial de costos operativos fijos para magnificar el efecto de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa.
- 5.2 Apalancamiento financiero. Se refiere al uso potencial de costos financieros fijos para magnificar los efectos de cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades por acción de la empresa.
- 5.3 Apalancamiento total. Se refiere a los usos posibles de costos fijos, tanto operativos como financieros, para magnificar el efecto de cambio en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa. Por consiguiente, el apalancamiento total se puede ver como el impacto total de los costos fijos en la estructura operativa y financiera de la empresa.
6. Razones del estado de resultados; luego, se deben revisar las razones del estado de resultados para determinar el número de veces que los cargos fijos quedan cubiertos por las utilidades en operación. Es decir, mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses. Se determina dividiendo las utilidades antes de los intereses e impuestos, entre los cargos por intereses.

$$\text{Razón de rotación de intereses a utilidades (TIE)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Cargo por intereses}}$$

Estos dos conjuntos de razones son de naturaleza complementaria, por lo tanto los analista usan ambos tipos.

7. Razones de rentabilidad, la rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones que se han examinado proporcionan información acerca de la forma en que la empresa está operando, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

Bajo la razón de rentabilidad se calcula el margen de utilidad sobre ventas, el cual se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, muestra la utilidad obtenida por bolívares en ventas. Tal como.

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

8. Razón de generación básica de utilidades (BEP), esta razón indica la capacidad de los activos de la empresa para generar un ingreso en operación; se calcula dividiendo las utilidades antes de interés e impuesto (EBIT) entre los activos totales.

$$\text{Razón de generación básica de utilidades (BEP)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activos totales}}$$

9. Rendimiento sobre los activos totales, la razón del ingreso neto sobre los activos totales mide el rendimiento sobre los activos (ROA), después de interés e impuesto.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales (ROA)} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionista comunes}}{\text{Activos totales}}$$

La tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes, se mide a través de la razón del ingreso neto al capital contable común (ROE). Por lo tanto;

$$\text{Razón ingreso neto al capital contable común} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}}$$

El grupo final de razones, son las razones de valor de mercado, relacionada con el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y con su valor en libros por acción. Estas razones proporcionan a la administración un indicio de lo que los inversionistas piensan del desempeño anterior de la empresa y su prospecto futuro. Si la liquidez, la administración de activo, la administración de deudas y la rentabilidad de la empresa son buenas, entonces sus razones de valor de mercado serán altas y el precio de sus acciones probablemente llegará a ser tan alto como pudiera esperarse.

10. Razón precio / utilidades (P/E), muestra la cantidad de los inversionistas están dispuesto a pagar por bolívares de utilidad reportada.

$$\text{Razón precio / utilidades (P/E)} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$$

11. Razón de valor de mercado/valor en libro, la razón del precio de mercado de las acciones a su valor en libros proporciona otro indicio acerca de la forma en que los inversionistas contemplan a la compañía.

$$\text{Valor en libros por acción} = \frac{\text{Capital contable común}}{\text{Acciones en circulación}}$$

$$\text{Razón de valor de mercado a valor en libros (M/B)} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$$

El análisis de razones financiera es ciertamente una herramienta muy útil. Sin embargo, los analistas deben estar conscientes de las limitaciones y problemas que se presenten. Uno de estos problemas pudiera ser el efecto inflacionario que afecta tanto a los costos del inventario, los cargos por depreciación y estos a su vez, afectan las utilidades, de tal manera que el análisis que se aplique sea interpretado con mucho cuidado y buen juicio.

Análisis de Porcentaje.

Betancourt y Moreno (2009), con frecuencia, es útil expresar el balance general y el estado de resultados como porcentajes. Los porcentajes pueden relacionarse con totales, como activos totales o como ventas totales, o con 1 año base. Denominados análisis comunes y análisis de índice respectivamente, la evaluación de las tendencias de los porcentajes en los estados financieros a través del tiempo le permite al analista conocer la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño. Si bien gran parte de este conocimiento es revelado por el análisis de las razones financieras, su comprensión es más detallada cuando el análisis se extiende para incluir más consideraciones.

En el análisis común, expresan los componentes de un balance general como porcentajes de los activos totales de la empresa. Por lo general la expresión de renglones financieros individuales como porcentajes del total permite conocer detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades

simples por sí mismas. Es decir, el total activo (x cantidad), será el cien por ciento (100%), y cada uno de los activos por ejemplo, caja, banco etc., se le determina el porcentaje dependiendo de la cantidad de dinero que posea, para saber cuánto representa en porcentaje del total de los activos y luego se comparará con porcentajes de esa misma partida de años anteriores para saber, si ha aumentado o disminuido su porcentaje.

Análisis de Tendencias.

Betancourt y Moreno (2009), el análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo.

También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados y compararlos con razones actuales y pasadas. Las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

Ahora bien, en toda empresa, se mueven muchos intereses: los bancos, los acreedores, los inversionistas, los trabajadores, los accionistas, los analistas, los ejecutivos, etc. Por consiguiente, el tipo de análisis financiero varía de acuerdo a los intereses específicos de la parte de que se trate. Así, los acreedores comerciales están interesados primordialmente en la liquidez de la

empresa, sus derechos son a corto plazo y la capacidad de la empresa para pagar esos derechos se juzga mejor mediante el análisis profundo de su liquidez.

El derecho de los tenedores de bonos son a largo plazo y, en consecuencia, les interesa más la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cubrir su deuda a largo plazo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad analizando la estructura de financiamiento de la empresa, las principales fuentes y usos de fondos, su rentabilidad en el transcurso del tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura.

Los inversionistas en acciones comunes (accionistas), están interesados principalmente en las utilidades actuales y las que se esperan en el futuro, la estabilidad de estas utilidades como una tendencia, así como su covarianza con las utilidades de otras empresas del mismo sector competitivo. Por consiguiente, su preocupación está en la rentabilidad empresarial. Sólo se preocupan de la situación financiera, cuando afecta la capacidad de la empresa para pagar dividendos y evitar la quiebra. Pero la dirección de la empresa, debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que utilizan los oferentes externos de capital al evaluar la empresa. Es por tanto, importante el manejo de la liquidez y la rentabilidad. Parámetros entre los que se mueve la gestión empresarial y en cuyo punto de equilibrio aparece el riesgo: a más rentabilidad, más riesgo; a más liquidez, menos riesgo.

El Modelo DuPont.

El Modelo DuPont es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el modelo DuPont integra los

elementos de la declaración de ingresos con los del balance y se calcula de la siguiente manera (<http://www.monografias.com>):

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Este método demuestra la relación entre la eficiencia del estado de resultado, las ventas de la empresa y la inversión en activos; mientras menos sea el porcentaje de utilidad mayor debe ser la rotación de los activos para ser más rentables (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

Riesgo. Para Gitman (2003:190), el riesgo “es la posibilidad de una pérdida financiera”, o más formalmente, el término riesgo se utiliza de manera indistinta con incertidumbre para referirse a la variabilidad de rendimiento asociado con un activo dado.

Para Weston y Brigham (1994:190), el riesgo “es la probabilidad de que ocurra algún evento desfavorable”. Por lo tanto, el riesgo de las inversiones se relaciona con la probabilidad de que realmente se gane una cantidad inferior al rendimiento esperado –entre más grande sea la probabilidad de obtener un rendimiento bajo o un rendimiento negativo más riesgosa será la inversión.

Weston y Copeland (1988), establecen que existen tres posibles actitudes hacia el riesgo: el deseo o aceptación al riesgo, la aversión o rechazo, y la indiferencia. Por lo tanto, un buscador de riesgo es quien prefiere el riesgo, dada una elección entre inversiones de mayor y menor riesgo con idénticos rendimientos monetarios esperados, esta persona preferirá la inversión más riesgosa, enfrentado con la misma elección, quien lo evita seleccionara la menos riesgosa. La persona indiferente no se preocupa por la inversión que recibe. Sin embargo, hay individuos que prefieren el riesgo y otros que son

indiferentes a él, pero la lógica y la observación indican que entre administradores de negocios y accionistas predominan quienes lo evitan.

Al agregar la posibilidad de que los resultados deseados varíen según los escenarios planificados, se está considerando el análisis del nivel de riesgo del proyecto. Por tal razón, no solo es importante que el proyecto sea rentable (Valor Presente Neto VPN > 0), sino que su nivel de riesgo (o variabilidad en sus resultados) no exceda el nivel aceptado por la empresa. El análisis de rentabilidad y riesgo del proyecto, a través de la proyección de escenarios, puede ejecutarse utilizando diferentes técnicas, como por ejemplo las del Valor Presente Neto esperado (VPN esperado), la desviación estándar, y el coeficiente de variación, todas ellas integradas para llegar a una conclusión final sobre la aceptación o rechazo de la inversión.

$$1. \text{ Valor Presente Neto esperado (VPNe)} = (\text{VPN1} \times \text{P1}) + (\text{VPN2} \times \text{P2}) + \dots + (\text{VPNn} \times \text{Pn})$$

Dónde:

VPN_i: VPN para el escenario i $i = 1 \dots n$.

P_i: probabilidad de ocurrencia del escenario i (si es conocida).

Si la probabilidad no se conoce se calcula el VPNe por promedio aritmético.

El VPN esperado combina cada escenario para llegar a un promedio ponderado. Este indicador mide la rentabilidad del proyecto. La desviación estándar establece el nivel de variabilidad de esa rentabilidad esperada; mientras menor es la desviación, menos riesgo involucra el proyecto. El coeficiente de variación combina las (2) medidas anteriores para que puedan compararse diferentes proyectos; mide que tanta variabilidad presenta cada unidad de VPN estimada.

Para evaluar una cartera de activos se tienen las siguientes medidas (Van Horne y Wachowicz, 1994):

1.1. Rendimiento de portafolio. Es el rendimiento esperado de un portafolio o simplemente un promedio ponderado de los rendimientos esperados de los valores de los que consta ese portafolio. La fórmula general para el rendimiento esperado de un portafolio, es la siguiente:

$$\bar{R}_p = \sum_{j=1}^m A_j \bar{R}_j$$

Donde:

\bar{R}_p = rendimiento de portafolio.

$\sum_{j=1}^m A_j \bar{R}_j$ = la sumatoria de la proporción de fondos totales invertidos en el valor j (A_j), por el rendimiento esperado para el valor j (\bar{R}_j); y m es el número total de elementos en el portafolio.

1.2. Correlación. Es una medida estadística de la relación, de haber alguna entre series de números que representan datos de cualquier tipo, desde rendimientos hasta resultados de pruebas. Existen dos tipos de correlación una positiva, la cual se da cuando dos series se mueven en el mismo sentido y correlación negativa cuando dos series se mueven en sentidos opuestos.

1.3. Diversificación. Consiste en minimizar el riesgo de un portafolio, y la mejor forma de hacerlo es combinar activos que muestren una correlación negativa o una positiva baja.

$$2. \text{ Desviación estándar } (\sigma) = \sqrt{P_1 (VPN_1 - VPNe)^2 + P_2 (VPN_2 - VPNe)^2 + \dots + P_n (VPN_n - VPNe)^2}$$

Si la probabilidad de ocurrencia es desconocida:

$$3. \text{ Desviación estándar } (\sigma) = \sqrt{\frac{(VPN_1 - VPNe)^2 + (VPN_2 - VPNe)^2 + \dots + (VPN_n - VPNe)^2}{n - 1}}$$

$$\text{Coeficiente de variación} = \frac{\sigma}{VPNe}$$

En cuanto a los elementos no financieros o intangibles que deben considerarse en el análisis interno de la etapa de formulación de la estrategia financiera, Ortiz (2005), contempla los siguientes: capital intelectual, plusvalía, gerencia basada en valor, información medioambiental y riesgo empresarial.

- Capital intelectual. Las organizaciones con mayor desempeño y productividad son aquellas que saben utilizar el conocimiento como recurso transformable y altamente valioso. El capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado” (www.monografias.com). También, el capital intelectual es considerado como aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos, tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. Stewart (1991), señala que el capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa. En este sentido, se puede definir al capital intelectual como el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la

organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro. De este modo, se considera que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que en ella debe cobrar especial relevancia el capital intelectual.

El capital intelectual está estructurado en tres tipos de capitales (www.monografias.com), a saber:

1. Capital humano. Es un fuerte potencial para la empresa en cuanto a innovación y generador de valor, es una fuente de renovación estratégica. En otras palabras, es el capital pensante del individuo y que permite generar valor a la empresa. El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuos dentro de la organización. Su característica más importante es que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.

Según Ortiz (2005), las competencias del capital humano deben ser evaluadas por las organizaciones, ya que, los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, ética profesional y personal, moral, las capacidades de análisis, la creatividad, la perseverancia, la capacidad de motivación, entre otros elementos que constituyen las competencias de un personal dentro de una empresa, estas competencias no son reflejadas dentro de los elementos financieros pues a pesar de agregar valor a la organización su medición suele parecer un poco subjetiva como reflejarlo en los estados financieros. Siendo el capital intelectual un factor de gran importancia y el cual, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero; pero, Lozano (2009), plantea que al reformular

la ecuación contable se puede conocer el valor agregado por todos los activos intangibles existentes en la organización. Dicha fórmula es la siguiente:

$$\text{Recursos (activos tangibles + activos intangibles)} = \text{responsabilidad} + \text{capital intelectual.}$$

Siendo el capital intelectual un factor de gran importancia y el cual, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero debido a que este proporciona a la empresa información acerca de qué calidad de personal posee, dónde su personal necesita adiestramiento y motivación para ayudar a que dicho personal genere valor agregado a la organización.

2. Capital estructural. Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. El capital estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.

Estos activos constituyen propiedad de la empresa y algunos pueden protegerse legalmente (patentes, propiedad intelectual). A este capital estructural también se le denomina: activo de estructura interna. El componente estructural integra las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado, también el conocimiento que ha sido capturado por la organización, comprendiendo las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, culturas, bases de datos, etc.

3. Capital relacional. Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, etc. Se refiere a la cartera de clientes que reciben nombre

de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos, accionistas, a los acuerdos de cooperación, y alianzas estratégicas de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

4. Plusvalía. Es considerada como, el aumento en el valor de un bien o producto, habitualmente aplicada a la propiedad raíz, caso en el cual un inmueble tiene plusvalía cuando se registran mejoras en las áreas inmediatas o cercanas, (<http://www.Ecofinanzas.com/diccionario/P/PLUSVALIA.htm>)

Holmes (1975:557), define la plusvalía como:

Una ventaja de ganancias originada por un diferencial favorable de utilidades netas; también se puede describir como el valor capitalizado de aquellas ganancias por peso de inversión en exceso del promedio de la industria de la cual forma parte un negocio. La plusvalía o crédito comercial no puede ser comprado independiente; tiene que comprarse todo o parte de un negocio para poder adquirir ese valor intangible que lo acompañe. El valor que debe pagarse por una plusvalía puede determinarse en varias formas. Pero al final de cuentas, el precio posiblemente será cosa de negociaciones entre comprador y vendedor.

Ahora, los aportes de mayor impacto del Marxismo es la definición de la plusvalía, la cual no es más que la diferencia entre el valor añadido por el trabajo y el salario cobrado por el trabajador (www.aporrea.org). Hay otras definiciones que grafican mucho mejor el concepto de plusvalía: la moneda, el dinero o cualquier arquetipo de divisas como parte de la producción obtenida por el trabajador de la cual se apropia, sin ningún tipo de compensación, el propietario de los medios de producción.

De igual manera, la plusvalía considerada como la parte del valor generado por el trabajo del obrero, por la utilización de su fuerza de trabajo, que queda en poder

del capitalista dentro del análisis marxista. La fuerza de trabajo es una particular mercancía cuyo valor de cambio (salario) es menor que el valor que aporta al producto. La diferencia entre el salario pagado al obrero y la parte del valor que éste aporta al producto (valor) se llama plusvalía.

Para el marxismo, la fuerza de trabajo es la única fuente de plusvalía, la única creadora de nuevo valor. Las materias primas y maquinarias utilizadas sólo transfieren su valor al nuevo producto. No lo incrementan. Siendo así, durante la jornada de trabajo el obrero debe crear valor para cubrir su salario, y la plusvalía que corresponde al capitalista. El tiempo que tarda en crear su salario es el tiempo de trabajo necesario, en tanto que el que corresponde a la plusvalía, es el tiempo de trabajo excedente (<http://www.apocatastasis.com/diccionario-glosario-marxismo-marxista.php>).

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38) la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, la plusvalía generada internamente por la organización no se reconocerá como activo, ya que, no es un recurso que puede ser identificado ni controlado por la organización, además que no puede ser medida fiablemente.

Así mismo, La Norma Internacional de Contabilidad N° 38 Activos Intangibles (2004:38), establece que:

Las diferencias existentes, en un momento determinado, entre el valor de mercado de la entidad y el importe en libros de sus activos netos identificables, pueden captar una amplia variedad de factores que afectan al valor de la entidad en su conjunto. Sin embargo, no se puede considerar que estas diferencias representen el costo de activos intangibles controlados por la entidad.

A pesar de lo establecido en la Norma, las organizaciones deben tomar

en cuenta, que la plusvalía genera valor a la organización, y a pesar que ésta no se presenta en los estados financieros cuando es generado internamente, es importante conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado.

- La gerencia basada en valor (GBV), se puede definir como un proceso integral diseñado para perfeccionar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valores corporativos. El objetivo fundamental de cualquier entidad es satisfacer a sus *satkeholders* (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.), por ello la creación de valor se ha hecho necesaria en todas las organizaciones (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202///gbv.htm>).

La gerencia basada en el valor es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías que lo adoptan y la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema.

Una organización estará apta para crear valor cuando sea capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital promedio invertido en la empresa. El primer paso de la gerencia basada en el valor es considerar la

maximización de valor como primordial objetivo financiero para la empresa, las medidas tradicionales de la contabilidad, no son siempre buenas aproximaciones a la generación de valor. Pero, adoptar un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves lleva a la empresa sólo hasta la mitad del camino. Los gerentes deben establecer procesos que impliquen a todos los empleados en la necesidad de crear valor.

Cuatro procesos principales rigen la adopción de la gerencia basada en el valor. Primero, llevar a cabo estrategias para maximizar el valor; segundo, traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor; tercero, ejecutar planes de acción y presupuestos enfocados al desempeño de las metas de corto y mediano plazo; y cuarto, introducir métodos de cálculo de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas. Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales. Es cierto que las estrategias y los resultados operativos deben ser consistentes a todo lo largo y ancho de las organizaciones para que el objetivo de crear valor se efectúe.

Para Ortiz (2005), la gerencia basada en valor impone un cambio radical en el enfoque del planeamiento, al punto de recomendarse que los modelos vigentes fundamentados en la definición de objetivos, estrategias, y asignación de responsabilidades por áreas funcionales, se sustituyan por modelos como el cuadro de mando integral y la gestión de los riesgos. De una u otra forma se plantea entonces que el diagnóstico practicado al analizar los resultados arrojados por todos los indicadores, debe enfocarse a precisar los vínculos de tales resultados con el objetivo supremo de la creación de valor.

- Información Medioambiental. El medio ambiente, en terminología de la Unesco, constituye un patrimonio común de la comunidad. En consecuencia, su defensa y preservación corresponde a toda la humanidad. Es por ello que la problemática medioambiental es objeto de atención y regulación por parte de los distintos organismos, tanto nacionales como internacionales.

Para Sanz, El deterioro del medio ambiente es uno de los problemas que más preocupa a la sociedad actual. Voluntariamente o no, las empresas impactan en el medioambiente y éste, a su vez, en ellas. Tanto algunas empresas como las instituciones que velan por la protección del entorno, establecen mayores controles y medidas de seguridad para el logro de dicho objetivo. La información medioambiental pretende recoger el impacto que sobre las empresas y la sociedad tienen las actuaciones realizadas para corregir problemas de tal naturaleza.

Normalmente, la contabilidad ha registrado aquellos hechos o transacciones económicas que han afectado al patrimonio de la empresa. Sin embargo, otros aspectos relacionados con el entorno y derivados del establecimiento de normas para su cuidado y protección (eliminación de ruidos, aumento de costes para la seguridad medioambiental, disminución del ciclo de vida de algunos productos, etc.) no presentan diferencias que les impidan ser registrados por la contabilidad.

Sea cual sea el tratamiento contable que se dé a las actuaciones medioambientales (gasto corriente, activo o contingencia), es necesario suministrar con regularidad información sobre el impacto de la actividad de la empresa en su entorno medioambiental.

- **Riesgo Empresarial.** Es el elemento de inestabilidad en las inversiones, que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre. Dentro del riesgo se debe distinguir el riesgo económico del riesgo financiero. El riesgo económico se traduce en la amplitud de los rangos en los que se mueven los resultados de la empresa, en función de factores que nada tienen que ver con la financiación de la misma. En cambio, el riesgo financiero está íntimamente vinculado al riesgo asumido por los medios de financiación contratados por la empresa para la adquisición de activos.

En el proceso de formulación de la estrategia financiera, así como se analizan los elementos internos a la organización, también se deben analizar los elementos externos, a fin de tener conocimiento amplio de todo aquello que afecta. A tal efecto, los elementos externos relacionados con el proceso estratégico financiero, a juicio de Ortiz (2005), son:

- **Tecnológico.** Implica la posibilidad de quebrantos empresariales, producidos por la comercialización de recursos tecnológicos actuales a los que acuden las empresas competidoras para realizar la labor productiva. Por tal razón, se actualizan los procesos industriales o medios técnicos para la atención al cliente.

La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos; métodos de gestión; sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa. Las tecnologías pueden clasificarse en: 1.) Básicas, se caracterizan porque cualquier empresa podría utilizarlas. 2.) Claves, no están al alcance de todas las empresas y posibilitan obtener unos productos claramente diferenciados o a menor coste que la competencia. 3.) Incipientes, son aquellos que están en un primer estadio de desarrollo y que muestran un alto potencial para ser las tecnologías claves del futuro. La tecnología es hoy una

variable del entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez del cambio tecnológico afecta a numerosos sectores. Las influencias tecnológicas primordiales sobre las empresas son:

- La tecnología capacita para el logro de nuevos productos y servicios.
- La tecnología posibilita aumentos de la productividad, que revierten en disminuciones del coste unitario de obtención del bien o servicio.
- La tecnología afecta a la estructura de cualquier empresa.

El desarrollo tecnológico de una organización se ve afectado por el énfasis que dedica a este apartado y la relación de los esfuerzos propios en relación con los que efectúan otras empresas competidoras. Las empresas que operan en un sector o innovan por su cuenta o deben seguir (imitar, copiar, comprar) las innovaciones de los demás. Para poder seguir siendo competitivos, empresas y países deben mantenerse actualizados en relación con los desarrollos tecnológicos que afecten a la capacidad de obtención de bienes y servicios. La volatilidad tecnológica es tan alta en algunos sectores que antes de comercializarse un producto ya ha quedado obsoleto. El esfuerzo permanente en este campo es pues obligado si se desea lograr un estadio notable en el ranking de naciones o empresas avanzadas tecnológicamente (<http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>).

Los avances tecnológicos en la actualidad juegan un papel determinante en las organizaciones, pues éstas deben estar a la par con los mismos, ya que, permiten un mejor funcionamiento de ésta, en cuanto a rapidez y ahorro de tiempo, un ejemplo de esto es el impacto que ha tenido los paquetes contables en las entidades.

Para Ortiz (2005), la política tecnológica guarda relación estrecha con los objetivos financieros trazados por la dirección y, por ende, se debe interpretar las expectativas empresariales en materia de márgenes de utilidad, cobertura de costos y coeficientes previstos de rentabilidad. En tal sentido, como los objetivos planteados dependen del posicionamiento comercial de los productos, no puede pasarse por alto que esta meta se logra con el establecimiento de precios atractivos

para el mercado y sustentados en costos influidos por el grado de desarrollo tecnológico de los procesos productivos.

- Cultural. Los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una organización, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, reestructuración organizacional, la actitud ante trabajo, etcétera.
- Económico. los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, de ese modo el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, etcétera, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial fuertemente, a pesar de hacer componentes de acción indirecta del ambiente externo (<http://www.auladeeconomia.com/articulos.5.htm>).

Para Ortiz (2005), los factores económicos o financieros corresponden a la incertidumbre existente alrededor del alcance de los objetivos trazados en materia de rendimiento de la inversión, cuando se interviene en ambientes económicos caracterizados por la volatilidad de los índices de inflación, de las tasa de interés y de los coeficientes de devaluación.

- Social. Comprende trastornos sociales, la violencia interna, la inseguridad, y el desempleo, el cual ejerce repercusiones económicas notorias a través de la disminución de consumo y reducción de los volúmenes de producción y comercialización.

- Político y legal. La existencia de un clima político adverso para la aplicación de iniciativas empresariales y la inestabilidad del gobierno como fuerza antagónica de su sostenimiento, es decir, que la influencia del gobierno puede ser fundamental en varios sectores económicos, hasta tal punto que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente restringida. Para ello el Estado debe crear leyes que permitan coordinar las actividades de los seres humanos y permitir la convivencia de todos dentro de un solo territorio.

Para Ortiz (2005), los factores de naturaleza jurídica consultan la existencia de políticas gubernamentales que inciden en las decisiones gerenciales tomadas para intervenir en el mercado competitivo, remunerar al talento humano y financiar las operaciones y los proyectos de inversión. La legislación puede intervenir en la estructura de costos, en la celebración de contratos mercantiles, en el acceso a los mercados internos, en la generación de empleo, en la capitalización empresarial y en los flujos de divisas.

- Geográficos. Es el espacio geográfico donde está ubicada la organización, es decir, toda actividad se desarrollará en un espacio, en un lugar; el cual puede ser ubicado o localizado en un mapa, carta, modelo, etc.
- Ética. Es el acatamiento riguroso de las normas éticas que deben acompañar las relaciones de intercambio representa un factor vital de evaluación del prestigio corporativo. Este criterio, así como el análisis cualitativo aplicado a los preceptos teóricos que definen el norte de cualquier organización, conduce a inferir que en todos los casos el diagnóstico cubre el tema de la imagen corporativa ante los diversos grupos económicos y sociales.

La palabra ética, confirmada por diccionarios y académicas con el sentido de “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”,

no es tan precisa en el significado como la palabra moral Diccionario Universal, (2006).

- Competitividad. Aportará información sobre los posibles comerciales relacionados a los bienes y servicios que se desean producir y prestar respectivamente. La evaluación de la competencia no solo se basa en precisar quiénes son, cómo, y cuánto produce, cuáles son sus ventajas competitivas, cómo distribuyen y con cuál estructura de precios actúan, sino también determinar posibles escenarios que permitan sensibilizar su reacción frente a la llegada de una oferta que puede lesionar su ejercicio competitivo.
- Calentamiento global. Es un fenómeno provocado por las emisiones de gases que se acumulan por un tiempo muy prolongado en la parte alta de la atmósfera, la cual tiene la propiedad de absorber la radiación de tipo infrarroja y eso hace que se caliente el planeta en general. Algunos lo confunden con el llamado "efecto invernadero" lo cual es un error, ya que este efecto es natural del planeta y se debe a la presencia del vapor de agua en la atmósfera, es el que permite una temperatura aceptable para la subsistencia de los ecosistemas. El problema del calentamiento global surge a raíz de la Revolución Industrial cuando comienza a hacerse un uso cada vez mayor de los llamados combustibles fósiles generadores de dióxido de carbono (CO₂), metano y óxido nítrico, intensificando el efecto invernadero. El cambio climático se deriva entonces de toda la alteración de los fenómenos atmosféricos derivados del calentamiento global, como lo son el exceso de precipitaciones, los huracanes, la sequía de los suelos, y muchos más ([http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La gran amenaza para la humanidad](http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La_gran_amenaza_para_la_humanidad)).

Por lo tanto, después de analizar los elementos interno y externos que afecten a la organización se debe realizar un análisis de impacto:

El análisis de impacto es un componente fundamental del plan de continuidad de una empresa. Incluye un componente exploratorio para encontrar debilidades y un componente de planeación para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo.

El resultado del análisis es un reporte que describe los riesgos potenciales para la empresa estudiada. Uno de los supuestos básicos sobre los cuales se fundamenta el análisis de impacto es que cada componente de la organización depende de la continuidad de los otros componentes, pero algunos son más críticos que otros y requieren mayor asignación de recursos en el momento de un desastre (<http://www.gestiopolis.com/delta/term/TER256.html>).

- Implementación o ejecución de la estratégica financiera. Para Ortiz (2005), en esta etapa se busca el cumplimiento de los factores de la planeación (estrategias, programas, proyectos, y políticas) que propician el alcance de los objetivos estratégicos.

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluyen el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribución e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y en, caso de ser necesario, la reducción de personal. Los cambios en la administración son necesariamente más extensos cuando las estrategias que se van a poner en marcha

dirigen a la empresa hacia una nueva dirección importante.

La etapa de ejecución consiste en convertir el plan estratégico de la organización en acción y luego en resultados. La ejecución de una estrategia va a ser exitosa siempre y cuando todos los niveles organizacionales estén involucrados en el proceso de planeación, mostrando resultados positivos en cuanto a la competitividad y a la obtención de recursos monetarios adicionales.

Así mismo, David (2008:312), examina varios conceptos considerados como centrales para la implementación de las estrategias: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio. Algunas acciones que requieren como políticas financieras y contables:

- Aumentar el capital con deudas a corto plazo; deudas a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
- Arrendar o comprar activos fijos.
- Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes al cobro.
- Establecer ciertos porcentajes de descuentos en cuentas dentro de un periodo específico.

Una implementación de estrategia exitosa a menudo requiere de capital adicional; además de las ganancias netas de las operaciones y de la venta de activos, las dos fuentes principales de capital para una organización son el endeudamiento y las acciones. Determinar una mezcla apropiada de endeudamiento y acciones en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para implementar una estrategia exitosamente. En teoría, una empresa debería tener la suficiente deuda en su estructura de capital para impulsar su rendimiento sobre la inversión al aplicar el capital proveniente del endeudamiento

a los productos y proyectos que ganen más que el costo de la deuda. En periodo de baja utilidades, demasiada deuda en la estructura de capital de la organización podría hacer peligrar los rendimientos de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la compañía.

David (2008), señala qué en ésta etapa requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de la estrategia de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial.

- Evaluación de la estrategia financiera. No solo basta con la puesta en práctica de la estrategia, sino el seguimiento continuo de las acciones implementadas, de esta forma se observará si se están cumpliendo los objetivos planeados, qué tan eficaces y eficientes han sido las estrategias formuladas e implantadas, de lo contrario se podrá aplicar a tiempo los correctivos necesarios para ayudarla a que se lleven a cabo de manera correcta.

Al realizar el control del desempeño empresarial se repite el ciclo del planeamiento, ya que, la gerencia vuelve a la etapa inicial de analizar los datos contenidos en los microsistemas de información y de evaluar los coeficientes de alcance de los resultados previstos con el concurso de los indicadores. Los campos cubiertos por el control son los mismos abarcados al dimensionar los objetivos

estratégicos y deben consultar las proyecciones cuantitativas y monetarias consignadas en los costos y presupuestos.

La medición del desempeño de la organización, se alcanza a través de la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos, la evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exactos de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño industrial, estrategia y filosofía gerencial de cada organización en particular. Por ejemplo una organización que busca una reducción de gastos, tiene un conjunto de criterios de evaluación completamente diferente al de una organización que busque el desarrollo de mercado. Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que la gerencia utiliza para hacer tres comparaciones esenciales: comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, comparar el desempeño de la empresa con el de las demás industrias. (<http://www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm>).

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, porque se debe controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. En vista que, la alta gerencia es responsable de la evaluación la misma debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles.

El proceso de evaluación estratégica es complejo, ya que, al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas. En resumidas

cuentas se puede decir que, la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Algunos indicadores financieros claves que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son:

- Rendimiento sobre la inversión
- Rendimiento sobre el capital
- Margen de utilidades
- Participación de mercados
- Relación entre capital y deuda
- Ganancia por acción
- Crecimiento de ventas
- Crecimientos de activos

CAPÍTULO III

EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA” C.A

3.1 Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

La Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., está ubicada en la ciudad de Cumaná, y presenta como característica principal el ser una asociación de profesionales de la medicina, quienes combinan sus conocimientos y esfuerzos junto a un personal técnico, administrativo y obrero en una lucha coordinada por lograr atender las diversas necesidades de salud que afectan a la población en general. Esta organización tiene como misión ofrecer un servicio integral de salud a la región oriental del país, para ello cuenta con un personal ampliamente calificado y en constante actualización. Además, su visión es mantenerse como el hospital privado pionero en la atención del servicio integral de salud, y como institución reconocida a nivel nacional por su dedicación a la investigación médico-asistencial y su proyección socio cultural superando sus propios niveles de calidad y excelencia, siempre a la vanguardia de la investigación, con un personal formado y especializado, contando para ello con los más modernos métodos y equipos (Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. s/f).

Esta empresa cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de Emergencia: este servicio es prestado por la Clínica de manera ininterrumpida las veinticuatro horas del día, todo los días del año. Es atendido por

un equipo de seis médicos residentes fijos, los cuales son sometidos a cursos de mejoramiento profesional continuamente; así mismo, este servicio cuenta con seis profesionales de medicina como médicos suplentes, los cuales suplen en determinados casos la ausencia de los médicos residentes fijos.

- Servicios de Rayos X: este servicio también es prestado las veinticuatro horas del día y es atendido por cuatro técnicos radiólogos y un médico radiólogo responsable de la lectura de los informes de cada uno de los exámenes radiológicos que se practican en esta área.
- Servicio de Laboratorio Clínico: este servicio funciona las veinticuatro horas del día, todo el año, en ella laboran tres bioanalista, tres técnicos de laboratorio, cada uno de ellos con más de cinco años de experiencia en la materia. Este departamento está dotado de equipos de alta tecnología que permiten realizar cualquier tipo de examen de laboratorio por muy complejo que éste sea.
- Medicina General: Este servicio es prestado de lunes a viernes las veinticuatro horas del día, posee convenio con instituciones que así lo requieran y es atendido por médicos de planta de esta institución.
- Quirófanos: Servicio dotado de tres quirófanos totalmente equipados con máquina de anestesia, monitores, respiradores automáticos y manuales, oxígeno y anestésico volátiles centralizados, en el laboran tres anesthesiólogos a dedicación exclusiva. Además, los quirófanos están dotados de un sistema de seguridad médico, industrial de última tecnología y satisfacción exigida en el país, anexo tiene la sala de recuperación dotada de todas las instalaciones que permiten una mayor seguridad al paciente quirúrgico. Posee salas de parto y un anexo para atención al recién nacido, dotado de resucitadores, entre otros equipos para una

atención de calidad.

- Hospitalización Quirúrgica-Obstétrica: conformada por quince camas de hospitalización confortables; con aire acondicionado, televisión, teléfono, closet, mesa de noche, agua caliente y fría, sofá cama para acompañante y demás accesorios. Esta unidad también cuenta con tres retenes para recién nacidos, atendidos por enfermeras de alta especialización en los mismos y con más de diez años de experiencia.
- Hospitalización Médico-Pediatra: Esta área está dotada de dieciocho camas en habitaciones de características iguales a las anteriormente descritas, contando además con la adición de las tomas centrales de oxígeno y succión, una habitación de terapia intermedia totalmente equipada, un puesto principal de enfermeras donde laboran dos enfermeras graduadas y cuatro enfermeras auxiliares por guardia y dos suite con salones de estar para acompañantes y familiares.
- Banco de Sangre: Este servicio es atendido por un médico hematólogo y tres enfermeras profesionales especializadas en hemoterapia y presta sus servicios las veinticuatro horas del día.
- Consulta Especializada: La Clínica cuenta con un gran número de médicos especialistas a dedicación exclusiva para las especialidades críticas: Cardiología, Gineco-obstetricia, Cirugía, Pediatría, Traumatología. Así mismo, la mayoría de los médicos especialistas atienden sus consultas en los edificios anexos a la Clínica, lo cual aumenta la seguridad de la salud del paciente. Bajo este régimen están: cardiólogos, ginecólogos, obstetras, urólogos, nefrólogos, internistas, pediatras, anestesiólogos, traumatólogos, gastroenterólogos, endocrinólogos, oftalmólogos, otorrinolaringólogos, nutricionistas, psiquiatras, entre otros.

- Servicios auxiliares: Estos servicios consisten en: cocina, lavandería, mantenimiento, farmacia, cafetín, depósito, que garantizan una logística acorde con las actividades propias de la Clínica. Cuentan, además con una planta eléctrica auxiliar para casos de emergencia, banco de transformadores eléctricos propios, tanque subterráneo de agua con reserva hasta cuatrocientos mil litros, hidroneumático, banco de oxígeno automatizado, banco de gases anestésicos automatizados, todo bajo el cuidado de un personal conformado por tres técnicos, también cuenta con teléfonos públicos y estacionamiento.
- Servicios de Dietética y Nutrición: Este servicio, es vital en caso de pacientes críticos, está dirigido y atendido por un profesional de la más alta formación en su especialidad.
- Servicio de Ambulancia: La institución cuenta con una unidad completamente equipada, tanto para casos de emergencias locales como traslados a otras ciudades circunvecinas.
- Unidad de Cuidados Intensivos: esta unidad, cuenta con tres camas totalmente equipadas, aparatos de última generación, es atendido por tres especialistas en medicina crítica.
- Unidad de Cardiología: esta unidad está dotada de equipos especiales para electrocardiograma de reposo y dinámico (prueba de esfuerzo computarizada), eco-cardiograma con transductores de cuatro frecuencias con Doppler a color, especialmente para *Dopler* periférico, *Holter* de presión y de arritmia; así mismo, cuenta con todos los equipos de rutina en esta especialidad.
- Unidad de Gastroenterología (Video Endoscopia): Esta unidad, cuenta con equipos

modernos para ultrasonido abdominal-renal, video gastroscopio, video colonoscopia.

- Unidad de Otorrinolaringología (Audiometría): Cuenta con un equipo de audiometría pocos en la ciudad para la realización de la audición.

En el Anexo N° 2 se presenta la estructura organizativa de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., donde se reflejan todas las unidades administrativas que forman parte de esta empresa. La misma está conformada por una Asamblea de Accionistas; la cual representa el órgano supremo de dirección de la compañía y como tal está investida de las más amplias facultades para dirigir, administrar y disponer de los negocios de dicha empresa. La Asamblea General de Accionista representa la totalidad de las acciones de la organización y sus acuerdos serán obligatorios para todos.

Seguido, en la línea de mando, se encuentra la Junta Directiva, la cual tiene las más amplia facultades de administración y en general poder: abrir, mantener, cerrar, agencias, oficinas sucursales y representaciones de la compañía, tanto en otras ciudades de Venezuela, como en el exterior; además, tiene las potestad de presidir y convocar las asamblea de accionista, decidir sobre cualquier otro asunto que no esté específicamente atribuido a la asamblea de accionista. También, tiene la potestad sobre cualquier otra actividad que le corresponda o le sea asignada como autoridad.

Así mismo, la Presidencia de la Junta Directiva ejercerá la representación de ésta en todos los actos de la compañía; con amplia potestad para realizar las actividades concernientes a la gestión diaria y administración de la sociedad y, en consecuencia, ejecutará los acuerdos de la Junta Directiva y suscribir en nombre de ella la documentación que fuere menester a las operaciones llevadas a cabo.

En línea de *staff* se encuentra, respectivamente, la Consultoría Jurídica representada por el abogado de la empresa y el Departamento de Relaciones Públicas. Seguido, bajo línea de mando, de la Junta Directiva y la Presidencia, se encuentran la Dirección Administrativa y la Dirección Médica de la Clínica. La primera es la encargada de echar andar los planes y programas de la empresa, además es la responsable de controlar y analizar la correcta ejecución de dichos planes. Esta área administrativa controla el Departamento de Personal, los que permiten seleccionar al recurso humano que posea la capacitación necesaria para ejecutar las funciones requeridas por la empresa. La Gerencia General depende directamente de la dirección administrativa y se encuentra ubicada en el cuarto nivel de la estructura organizativa de la compañía; bajo su dependencia están los diferentes departamentos de la empresa; tales como: Contabilidad, Facturación, Cobranza, Caja y Servicio Generales; que a su vez está conformada por lavandería y lencería, aseo y limpieza, mensajería y reproducción.

La Dirección Médica, depende directamente de la Presidencia y se encuentra ubicada en el cuarto nivel de la estructura organizativa de la compañía. Bajo su dependencia se encuentran el Departamento de Historia Médicas, Nutrición y Dietética, además de los Servicios Médicos que presta la Clínica.

Ahora bien, el Departamento de Contabilidad (objeto de estudio de esta investigación), tiene como objetivo fundamental instrumentar, operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación de los registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades, facilitar la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios, justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las

leyes, normas y reglamentos aplicables.

La persona encargada del Departamento de Contabilidad es el contador, el cual tiene como función principal apoyar a la toma de decisiones administrativas, y a su vez, tiene subordinados los cuales, en conjunto, desarrollan y ejecutan una o varias actividades con el propósito de lograr una meta.

3.2 Bases Legales Asociadas al Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera.

Las bases legales son opcionales y se desarrollan cuando la investigación tiene una implicación legal (<http://www.todoexpertos.com/categorias/educación>).

Las clínicas, policlínicas y hospitales para su constitución y desarrollo de las operaciones inherentes a ellas deben registrarse por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley de Sanidad (1998), el Código de Comercio (1955) y la Ley Orgánica del Trabajo (1997).

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). La Constitución constituye la norma principal, donde nacen las demás leyes específicas y complementarias a ella. Al respecto el artículo 7 señala: “la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución”.

De allí que, el artículo 85 de la carta magna haga referencia al financiamiento del sistema público nacional de salud al expresar lo siguiente:

El financiamiento del sistema público nacional de salud es obligación

del Estado, que integrará los recursos fiscales, las cotizaciones obligatorias de la seguridad social y cualquier otra fuente de financiamiento que determine la ley. El Estado garantizará un presupuesto para la salud que permita cumplir con los objetivos de la política sanitaria. En coordinación con las universidades y los centros de investigación, se promoverá y desarrollará una política nacional de formación de profesionales, técnicos y técnicas y una industria nacional de producción de insumos para la salud. El Estado regulará las instituciones públicas y privadas de salud.

Asimismo, el artículo 112 establece la libre actividad económica de las personas, el cual dispone que:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

- Ley de Sanidad (1998). El artículo 3 de esta Ley, refiere que los servicios de salud garantizarán la protección de la salud en todo el país, al expresar lo siguiente:

Los servicios de salud garantizarán la protección de la salud a todos los habitantes del país y funcionarán de conformidad con los siguientes principios:

Principio de Universalidad: Todos tienen el derecho de acceder y recibir los servicios para la salud, sin discriminación de ninguna naturaleza.

Principio de Participación: Los ciudadanos individualmente o en sus organizaciones comunitarias deben preservar su salud, participar en la programación de los servicios de promoción y saneamiento ambiental y en la gestión y financiamiento de los establecimientos de salud a través de

aportes voluntarios.

Principio de Complementariedad: Los organismos públicos territoriales nacionales, estatales y municipales, así como los distintos niveles de atención se complementarán entre sí, de acuerdo a la capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa de los mismos.

Principio de Coordinación: Las administraciones públicas y los establecimientos de atención médica cooperarán y concurrirán armónicamente entre sí, en el ejercicio de sus funciones, acciones y utilización de sus recursos.

Principio de Calidad: En los establecimientos de atención médica se desarrollará mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, la cual deberá observar criterios de integralidad, personalización, continuidad, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales

También, el artículo 12 de la Ley de Sanidad, establece lo siguiente:

Para el desarrollo de las disposiciones contenidas en esta Ley, se dictarán entre otros, los reglamentos relativos a las siguientes actividades:

1. Los lineamientos para la elaboración del Plan Nacional de Salud y su seguimiento.
2. Los servicios de promoción y conservación de la salud, saneamiento ambiental, atención médica e investigación científica y contraloría sanitaria.
3. La organización, funcionamiento y financiamiento de los establecimientos de atención médica.
4. La ejecución y coordinación de los procesos de descentralización administrativa de los servicios para la salud.
5. La organización del sistema de información del Registro Nacional de Salud.

El Ejecutivo Nacional podrá dictar cualesquiera otras normas de carácter reglamentario que desarrollen los principios establecidos en esta Ley.

- Código de Comercio (1955). Toda institución que realice una actividad económica cualquiera, debe estar enmarcada dentro de lo establecido en el Código de Comercio; dando como base para el objeto de estudio los lineamientos para su

contabilidad, señalados en los siguientes artículos:

Artículo 32. Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimare conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

Artículo 33. El libro Diario y el de Inventarios no pueden ponerse en uso sin que hayan sido previamente presentados al Tribunal o Registrados Mercantil, en los lugares donde los haya, o al Juez ordinario de mayor categoría en la localidad donde no existan aquellos funcionarios, a fin de poner en el primer folio de cada libro nota de los que éste tuviere, fechada y firmada por el Juez o su Secretario o por el Registrador Mercantil. Se estampará en todas las demás hojas el Sello de la Oficina.

Artículo 34. En el libro Diario se asentarán, día por día, las operaciones que haga el comerciante, de modo que cada partida exprese claramente quién es el acreedor y quién el deudor, en la negociación a que se refiere, a se resumirán mensualmente, por lo menos, los totales de esas operaciones siempre que, en este caso, se conserven todos los documentos que permitan comprobar tales operaciones, día por día.

Artículo 35. Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio.

El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas.

Artículo 44 “Los libros y sus comprobantes deben ser conservados durante diez años, a partir del último asiento de cada libro. La correspondencia recibida y la copia de las cartas remitidas, serán clasificadas y conservadas durante diez años”.

Todas estas disposiciones se deben tener en consideración al momento de llevar la

contabilidad en cualquier organización, ya que, son normas fundamentales que le permiten darle validez a la información contenida en los respectivos libros.

- Ley Orgánica del Trabajo (1997). Todas las organizaciones deben regirse por esta ley, ya que, establece los deberes y derechos en el ámbito laboral, tanto de los trabajadores como de los patronos.

Artículo 2. El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 15. Estarán sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las empresas, establecimientos, explotaciones y faenas, sean de carácter público o privado, existentes o que se establezcan en el territorio de la República, y en general, toda prestación de servicios personales donde haya patronos y trabajadores, sea cual fuere la forma que adopte, salvo las excepciones expresamente establecidas por esta Ley.

Artículo 41. Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

Artículo 132. El derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse en todo o en parte, a título gratuito u oneroso, salvo al cónyuge o persona que haga vida marital con el trabajador y a los hijos. Sólo podrá ofrecerse en garantía en los casos y hasta el límite que determine la ley.

Parágrafo Único: No obstante, en empresas que ocupen más de cincuenta (50) trabajadores, el trabajador podrá solicitar del patrono que le descuenta de su salario cuotas únicas o periódicas en beneficio del sindicato a que esté afiliado, o de asociaciones benéficas, sociedades civiles y fundaciones sin fines de lucro, cooperativas, organizaciones culturales, artísticas, deportivas u otras de interés social

y éste quedará obligado a ello, cuando las beneficiarias hayan cumplido los requisitos para su legalización. El trabajador podrá revocar la autorización cuando lo desee.

3.3 Diagnóstico Estratégico para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

El diagnóstico estratégico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir. El diagnóstico pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector donde actúa y realiza sus actividades. Éste consta de dos partes específicas: la externa o análisis del entorno, y la interna o análisis de la empresa. (<http://www.sistemaspea.info/diagnostico-estrategico/>).

Para poder realizar el diagnóstico estratégico en El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, fue preciso aplicar una encuesta, modalidad cuestionario (ver Anexo N° 1) a una población de cinco (5) trabajadores que laboran en él, los cuales se constituyeron en informantes claves, cabe señalar que, de los cinco (5) cuestionarios entregados sólo se recibieron cuatro (4), por lo tanto, éste representaría el 100% para esta investigación.

Ahora bien, para recolectar la información referida al diagnóstico estratégico del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., fue necesario la elaboración del cuestionario, que consistió en el desarrollo de preguntas claves que permitieron la recolección de información para desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el referido Departamento, siguiendo el modelo de gerencia estratégica financiera establecido por Ortiz (2005). El mismo fue estructurado de la siguiente manera: Elementos Financieros Internos en el

Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A., que a su vez contienen los Aspectos Generales, Elementos de la Estructura Financiera, Análisis Financiero, Presupuesto, Análisis de Costos, Riesgo y Rendimiento, Capital Intelectual, Plusvalía y la Información Medioambiental, y los Elementos Externos considerados en el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad, de la Clínica, que contemplan Aspectos Generales, Aspectos Económicos, Aspectos Sociales, Aspectos Políticos y Legales, Aspectos Tecnológicos, Aspectos Geográficos.

3.3.1 Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

El análisis de los factores internos de cualquier organización es de vital importancia para la gerencia, ya que, permite establecer las debilidades y fortalezas que esta posee o algún área en específico; esto con el fin de vencer o minimizar las carencias internas que pueda tener, y determinar aquellos puntos fuertes, donde se pueda apoyar (Robbins y Coulter ,2005).

De esta manera, para obtener toda la información relacionada con los elementos internos del Departamento el cuestionario fue estructurado estableciendo las siguientes dimensiones: Aspectos generales y elementos de la estructura financiera, la cual consideró los elementos internos financieros: análisis financiero, punto de equilibrio, presupuesto, análisis de costos, riesgo y rendimiento y los elementos internos no financieros como: capital intelectual, plusvalía e información medioambiental, los cuales van a permitir posteriormente determinar las fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

3.3.1.1 Aspectos Generales

En cuanto a estos aspectos, se le consultó a la muestra sobre la existencia de una misión en la organización, a lo que el 100% de la misma respondió conocerla. Así mismo, se les preguntó si conocen la misión de la organización y todos manifestaron conocerla, además de indicar que sus labores están orientadas en función de la misma.

De igual manera, se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica acerca, de la existencia de una visión en la organización y el 100% de ellos manifestó que sí existe. Además, este 100% de los encuestados expresó conocer dicha visión y que las labores del Departamento de Contabilidad están orientadas en función de la visión de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

Cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., si este Departamento cuenta con una misión claramente establecida, el 100% de los empleados encuestados respondió afirmativamente. No obstante también este porcentaje de trabajadores expresó que la misión no está planteada por escrito.

Ahora bien, aún cuando el 100% de los encuestados haya manifestado que la misión del Departamento de Contabilidad no está plasmada por escrito, todos manifestaron que la misma es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento. Lo que permite inferir que, los trabajadores de este Departamento pueden conducir sus esfuerzos a través de las políticas, objetivos y estrategias como medio para alcanzar los fines propuestos.

También, se les consultó a los trabajadores del Departamento de Contabilidad si conoce la visión de este Departamento de Contabilidad, a lo que el 100% manifestó

conocerla. Al mismo tiempo, este porcentaje de encuestados expresó que dicha visión no está planteada por escrito. No obstante, indicaron que la visión del departamento es conocida y compartida por todos sus miembros. Así mismo, se les consultó a los encuestados si el Departamento de Contabilidad posee objetivos claramente establecidos, a lo que el 100% respondió afirmativamente.

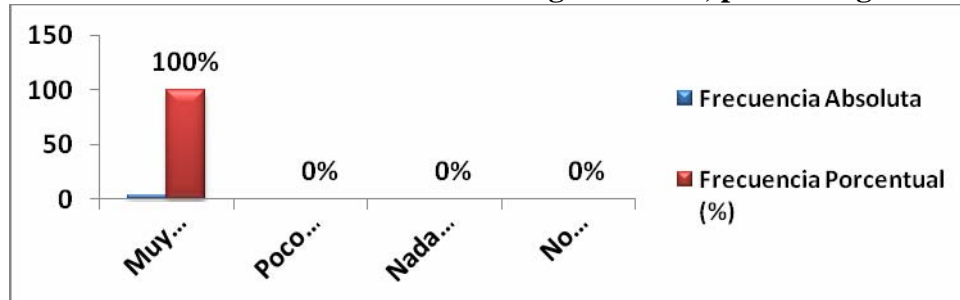
Este porcentaje de encuestados también, señaló que los objetivos del Departamento están acorde a los objetivos de la Clínica.

Añadiendo además, que el Departamento de Contabilidad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Ahora bien, considerando que, el análisis estratégico permite desarrollar un diagnóstico tanto interno como externo, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el 100% de los encuestados del Departamento de Contabilidad señaló no realizar análisis estratégico que le permita tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.

El 100% de los encuestados, manifestó conocer con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupan, siendo éstas de gran importancia para la organización, debido que el Departamento, proporciona información económica y financiera veraz y oportuna a la gerencia para la toma de decisiones. Este porcentaje de encuestados, también manifestó conocer con claridad las responsabilidades que tienen en relación con el cargo que ocupan en el Departamento de Contabilidad de la Clínica.

Así mismo, se les preguntó a los encuestados qué tan importante son las funciones que cumple el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figueroa” C.A, para la organización, donde el 100% respondió que son muy importantes (ver Gráfico N°2).

Grafico N° 2. Importancia de las funciones que cumple el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, para la organización



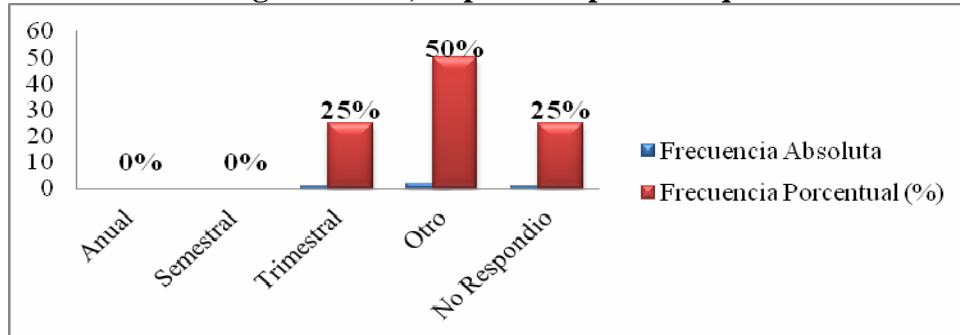
Fuente: Autores, 2011.

No obstante, se le preguntó a los encuestados si el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, si este cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, dada su importancia, el 100% de los encuestados manifestó que el Departamento no cuenta con manual de normas y procedimientos.

Cuando se hizo la consulta acerca de si el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.; recibe capacitación por parte de la organización, que le permita reforzar sus habilidades, destrezas, conocimientos y tener un mejor desempeño en las labores que se llevan a cabo en el Departamento, el 100% de los encuestados manifestó tenerla..

En función al planteamiento anterior, se les preguntó a los encuestados cada cuanto tiempo reciben capacitación en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., el 25% de ellos respondió que son capacitados trimestralmente, mientras que un 50% respondió que la capacitación es recibida cuando ellos lo requieran y el 25% restante no respondió (ver Gráfico N° 3).

Gráfico N°3. Tiempo en el que el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, capacita al personal que labora en él



Fuente: Autores, 2011.

3.3.1.2 Elementos de la Estructura Financiera

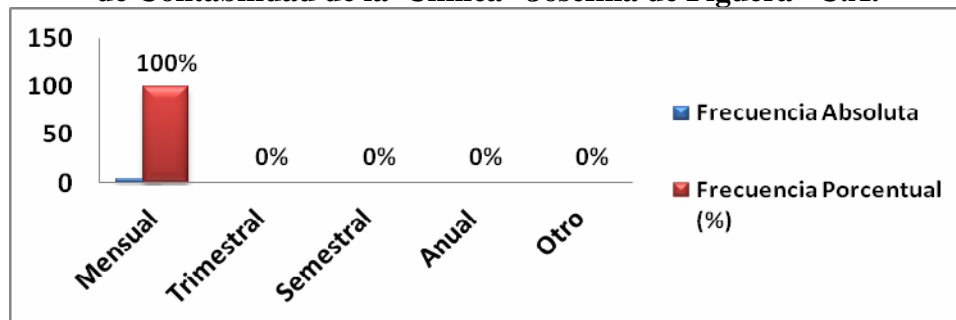
Los elementos de la estructura financiera son aquellos que proyectan o formulan una serie de aspectos de índole financiero que permiten conocer el comportamiento del sistema operativo de la organización y, de esta manera, interpretar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en las actividades y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. (Ortiz, 2005). Al respecto, los elementos de la estructura financiera del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., considerados en el cuestionario aplicado son: análisis financiero, presupuesto, análisis de costos, riesgo y rendimiento, capital intelectual, plusvalía e información medio ambiental.

- **Análisis financiero.** Tener conocimiento de los elementos económicos y financieros así como la interpretación de los mismos, son indispensables para llevar a la organización a un nivel competitivo en el mercado, por tal razón, es preciso poner en práctica un análisis financiero que conlleve a la toma de decisiones. En tal sentido, cuando se consultó si el Departamento dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, el 100% de los consultados manifestó que el Departamento si dispone de estados financieros.

Este mismo porcentaje de encuestado, también afirmó que el Departamento de Contabilidad elaboran estados financieros.

En función al planteamiento anterior, se les preguntó a los encuestados cada cuánto tiempo el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, emite los estados financieros, a lo que el 100% respondió mensualmente (ver Grafico N° 4).

Gráfico N°4. Tiempo de emisión de los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.



Fuente: Autores, 2011.

En cuanto a la importancia que cobra la elaboración de los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., donde el 100% de los encuestados respondió que éstos les permite conocer la situación financiera y económica de la empresa.

Así mismo, el 100% de los encuestados respondió que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Clínica, es utilizada para el análisis financiero de la empresa.

En cuanto a los aspectos de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. que incide en el análisis financiero de la misma, el 100% de los encuestados manifestó la toma de

decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas.

Cuando se consultó sobre los elementos de análisis financiero que maneja el Departamento de Contabilidad, el 100% de los encuestados respondió que utilizan el análisis de los estados financieros, el estado de situación y el estado de ganancias y pérdidas. Por lo que, se puede inferir que este Departamento realiza el análisis financiero con la información financiera básica, es decir, no considera otro tipo de información que le permita tener una visión más amplia de la situación económica financiera de la empresa (ver Gráfico N° 5).

Gráfico N°5. Elementos utilizados en el análisis financiero.



Fuente: Autores, 2011

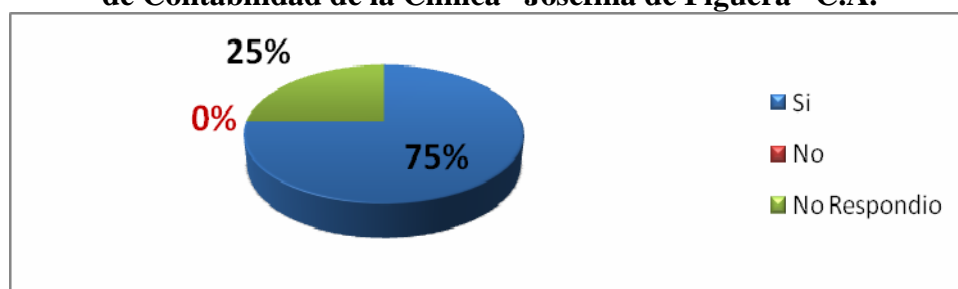
Para tomar decisiones efectivas, la gerencia de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., debe tener como base fundamental la información financiera suministrada por el Departamento de Contabilidad de esta organización, además de tener presente los elementos que acompañan a dichos análisis. De allí que, el 100% de los encuestados manifestó que para la toma de decisiones en la Clínica, es necesario analizar la liquidez, la gestión, la solvencia, la rentabilidad de la empresa, los ingresos, los costos, los resultados obtenidos por la empresa, las inversiones, el endeudamiento, el riesgo empresarial y el punto de equilibrio.

El análisis de los estados financieros es un factor clave que le permite a la

gerencia observar más allá de los números presentados en los informes financieros, siendo esto primordial para determinar la situación financiera y económica en que se encuentra la organización, además de proveerle información necesaria para la toma de decisiones. De esta manera, para que una empresa logre los planes trazados debe conocer la necesidad del análisis financiero para la toma de decisiones. Por tal razón, cuando se les consultó a los encuestados si es factible tomar decisiones sin un análisis financiero en la Clínica “Josefina de Figuera”; C.A., el 100% de ello manifestó que no es factible.

Los estados financieros son la fuente primordial de información que tiene la gerencia para conocer el desenvolvimiento de la gestión que le corresponde, es decir, es un factor de medición del desenvolvimiento de las actividades empresariales. Por lo que, se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A, si elaboran el Estado de Situación Financiera, y un 75% de los encuestados respondió que sí se elabora, mientras que el 25% restante no respondió (ver Gráficos N° 6).

Gráfico N° 6. Elaboración del estado de situación financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.



Fuente: Autores, 2011

De este 75% de encuestado que respondió afirmativamente, todos (100%) manifestó que este estado financiero es importante para el Departamento de Contabilidad.

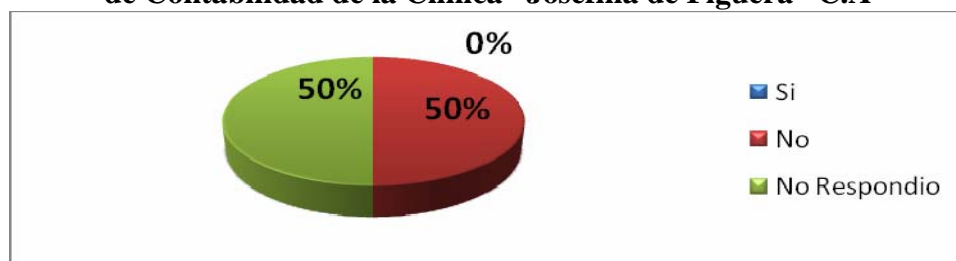
Con respecto si en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, se elaboran Estados de ganancias y pérdidas, el 100% del personal encuestado que labora en este Departamento respondió afirmativamente.

Así mismo, este porcentaje (100%) de los encuestados manifestó que la finalidad que persigue el Estado de ganancias y pérdidas en el Departamento de Contabilidad es evaluar la rentabilidad y el desempeño de la Clínica, así como estimar el potencial de crédito y medir el riesgo.

También, se indagó acerca del Estado de Flujo de Efectivo, consultándose a los encuestados si el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, elabora este estado financiero, a lo que el 50% afirmó que se elabora, mientras que el otro 50% señaló lo contrario.

En este orden de ideas, se le preguntó a los encuestados que respondieron afirmativamente, si este estado financiero es importante para la Clínica y el 100% de ellos dijo que si (ver Grafico N° 7).

Gráfico N° 7. Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A



Fuente: Autores, 2011

Así mismo, estos encuestados manifestaron, que el Estado de Flujo de Efectivo pretende evaluar aspectos financieros de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, tales como la capacidad de generar efectivos y equivalentes de efectivos,

evaluaciones de proyectos de inversión, la necesidad de liquidez, identifica los cambios en la mezcla de activos productivos y muestra la relación entre la utilidad neta y los saldos de cambios de efectivo y permite la toma de decisiones.

Otro de los estados financieros básicos que debe presentar una organización es el Estado de Variaciones de las Cuentas de Patrimonio; de allí que, se le preguntara a los encuestados, si el Departamento de Contabilidad elabora éste estado financiero y el 100% de ellos señaló que no se elabora.

De igual forma, se les consultó si en el Departamento de Contabilidad se realiza análisis de capital de trabajo, como información financiera complementaria para el análisis financiero, y el 100% de los encuestados señaló que no se realiza. Por tanto, en función de los resultados antes señalados, se puede inferir que, el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A., se limita a presentar solamente los estados financieros básicos como el Estado de Situación Financiera, Estado de Ganancia y Pérdida, Estado de Flujo de Efectivo, sin considerar otra información financiera que pueda aportar elementos significativos para la toma de decisiones.

Otros de los elementos del análisis financiero, evaluado en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, fueron las razones financieras, las cuales son de vital importancia para una organización, por cuanto son capaces de medir la rentabilidad, solvencia y liquidez en la que ésta se encuentra en un momento determinado. Sobre este aspecto se les preguntó a los encuestados si en el Departamento de Contabilidad se calcula estas razones, y el 100% respondió que no.

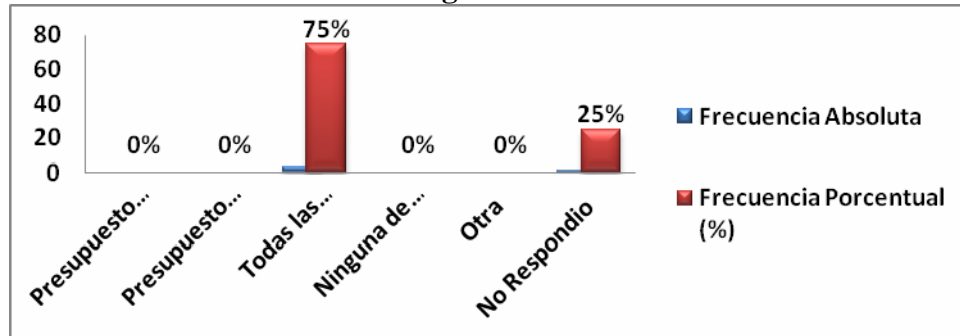
En lo que respecta a los métodos utilizados para el análisis financiero, el 100% de los encuestados respondió que el Departamento de Contabilidad aplica el análisis de porcentaje.

- Punto de Equilibrio. Otro elemento que se encuentra en la estructura financiera de una organización es el punto de equilibrio, el cual es uno de los factores financieros primordiales para cualquier organización, pues con él se busca determinar aquel nivel de venta. que cubra los costos, sin obtener pérdidas ni ganancias; por lo que, se sabrá con exactitud las ganancias o pérdidas a obtener cuando las ventas se encuentren por encima o debajo de ese punto. Al consultar sobre la determinación de éste en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, el 100% de los encuestados respondió que en este Departamento no se determina punto de equilibrio. En función a este resultado, se puede inferir que el Departamento de Contabilidad desconoce en qué punto la empresa puede comenzar a obtener ganancias o pérdidas, y al mismo tiempo controla sus costos y gastos, aumentando sus ingresos para generar un margen de rendimiento acorde con las metas financieras de la Clínica.
- Presupuesto. El presupuesto es la planeación cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la organización, a través de implantación de estrategias que ayuden a la administración a lograr su propósito. Por lo que, además de servir como instrumento de planificación, sirve como una herramienta de control, ya que, es posible visualizar el comportamiento de lo planeado con lo real, así la gerencia tiene la posibilidad de aplicar los correctivos pertinentes a las desviaciones encontradas y aproximar lo planeado a lo real. Al respecto, cuando se les consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la clínica “Josefina de Figuera”, el 100% de los encuestados contestó que este Departamento no elabora los presupuestos de la organización, ya que, esta es una función de otra dependencia funcional.

Igualmente, el 100% de los encuestados opinó que los presupuestos representativos y adecuados para la organización son el financiero y el operativo;

pero que este Departamento no elabora ninguno de estos dos presupuestos, por ser actividad de otra dependencia funcional (ver Gráfico N°8).

Gráfico N°8. Presupuestos representativos y adecuados para la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.



Fuente: Autores, 2011

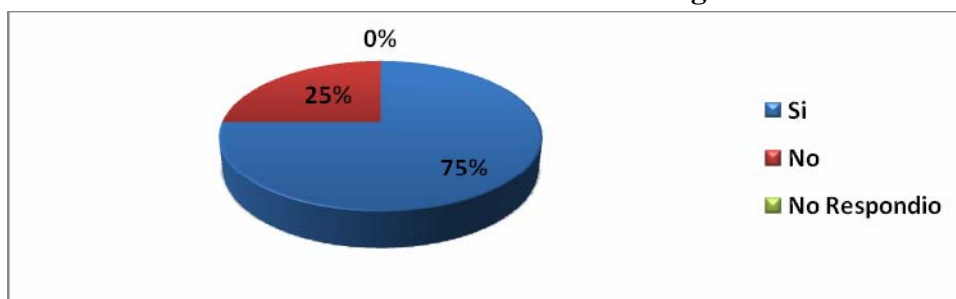
- **Análisis de Costos.** El determinar los costos es fundamental para cualquier organización, ya que, a través de éstos es posible establecer el precio de venta y las posibles utilidades que se esperan obtener. Al consultarle a los encuestados sobre si se realiza análisis de costos en el Departamento de Contabilidad, el 100% de los ellos respondió que si se realiza análisis de costos dentro del Departamento. Por tanto, se les preguntó el grado de importancia de elaborar el análisis de costos en el Departamento, a lo que el 100% manifestó que tiene un grado de importancia muy alto.
- **Riesgo y Rendimiento.** Al momento de realizar cualquier inversión, la organización debe tomar en cuenta los riesgos a los que está expuesta y los rendimientos o intereses que le generará, para de esta manera, determinar qué tan beneficiosa puede ser la ejecución de tal inversión. De esta manera, cuando se les consultó a los trabajadores del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, si este Departamento aplica análisis de riesgo y rendimiento, el 100% de los encuestados indicó que no se aplica.

3.3.1.3 Elementos No Financieros

No solo basta considerar los elementos de la estructura financiera de la organización, también es necesario tener en cuenta aquellos elementos intangibles que le aportan valor a las actividades realizadas en cualquier empresa. Dentro de éstos se encuentra el capital intelectual, la plusvalía y la información medioambiental.

- **Capital Intelectual.** El capital intelectual abarca todos aquellos conocimientos, destrezas, habilidades, tecnología organizacional, disposición organizacional, relaciones con clientes, entre otros que le proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Sobre este aspecto se le preguntó al personal que elabora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, si tiene conocimiento de lo qué es el capital intelectual, donde el 100% de los encuestados manifestó conocerlo (ver Gráfico N° 9).

Gráfico N° 9. Valoración del capital intelectual en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.



Fuente: Autores, 2011

Así mismo, se le consultó si este capital es valorado en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., y el 75% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 25% expresó todo lo contrario.

Sobre este aspecto también se les preguntó a los encuestados, cuáles de las

estructuras de capital intelectual inciden en la capacidad de generar beneficio en el Departamento de Contabilidad de la Clínica, y el 100% de ellos señaló que estas estructuras son el capital humano, capital relacional y capital estructural. En base a estos resultados, se puede inferir que el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera, está consciente que en la Clínica “Josefina de Figuera”, existe un activo intangible de gran importancia como es el capital intelectual y que el mismo está siendo considerado en la información financiera que esta organización suministra a sus usuarios.

- Plusvalía. La plusvalía genera valor a la organización; es por eso que, se debe conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado. A este respecto, se les preguntó a los encuestados del Departamento de Contabilidad sobre el tipo de plusvalía que reconoce y revela este Departamento, obteniéndose como resultado, que el 100% de los encuestados manifestó que no se reconoce ni revela plusvalía ni comprada ni generada internamente.
- Información Medioambiental. El deterioro del medio ambiente es uno de los problemas que más preocupa a la sociedad actual. Voluntariamente o no, las empresas impactan en el medioambiente y éste, a su vez, en ellas. Es por ello que, al preguntarse sobre este aspecto, el 100% de los encuestados del Departamento de Contabilidad manifestó conocer lo qué es la información medioambiental. No obstante, al consultar si las actividades que se realizan en la Clínica ocasionan daños al medioambiente, el 100% del personal encuestado manifestó que no.

3.3.2 Análisis Externo para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

Al estudiar los elementos externos, se busca establecer aquellas situaciones o

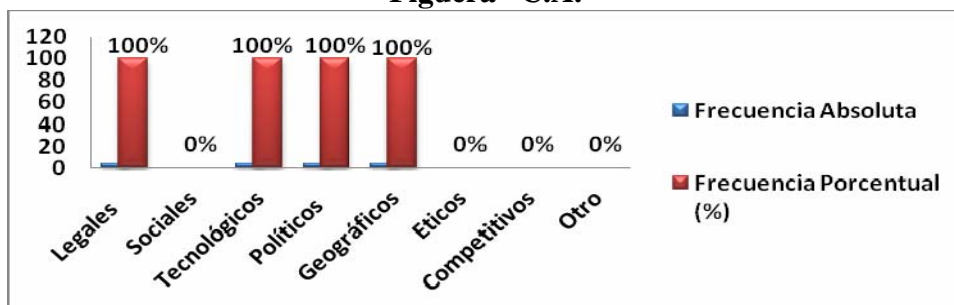
circunstancias exógenas que pueden afectar o favorecer el desenvolvimiento de las actividades de la organización, éstas no pueden ser controladas por la empresa. Con el análisis de estos factores se determinan las amenazas y oportunidades a las que esta expuesta la organización, con el fin de saber aprovechar las ventajas que se tienen para aplacar las desventajas.

Los elementos externos considerados en el cuestionario, para determinar aquellos factores que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A, son los siguientes: legales, sociales, tecnológicos, políticos, geográficos, éticos y competitivos.

3.3.2.1 Aspectos Generales.

La empresa debe tener en consideración los factores que la rodean para que sus actividades se realicen de una forma efectiva. Por lo que, el 100% de los encuestados coincidió que los factores externos que influyen en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”., son los legales, tecnológicos, políticos y geográficos (ver Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.

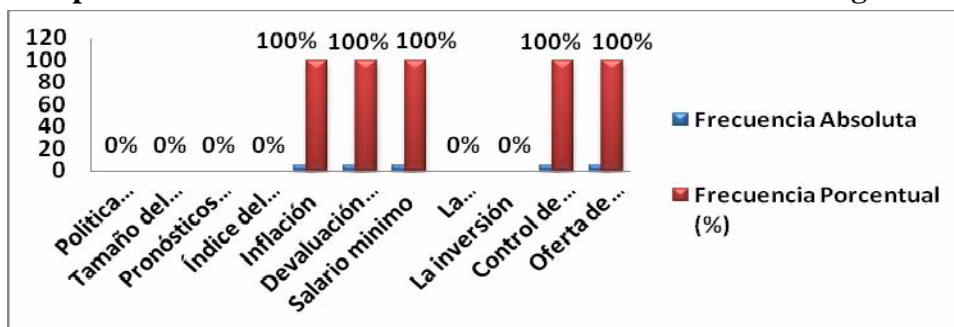


Fuente: Autores, 2011

3.3.2.2 Aspectos Económicos.

Los factores económicos afectan el poder de compra y el patrón de gasto de los consumidores dentro de las economías nacionales como en las mundiales (http://www.slideshare.net/kmpanita_91/definiciones-1047150). A tal efecto, cuando se hizo la indagación sobre qué aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, el 100% de los encuestados señaló que estos aspectos son: la inflación, la devaluación de la moneda, el salario mínimo, el control de precios, y la oferta de bienes y servicios (ver Gráfico N° 11).

Gráfico N°11. Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.



Fuente: Autores, 2011

Cuando se les consultó a los encuestados si la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, el 100% de ellos respondió que si la afecta. Además, el 100% de los encuestados manifestó que la inflación y el índice de desempleo afectan en un alto grado las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad.

Al consultarles sobre si las políticas cambiarias afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, el 100% de los encuestados respondió que no la afecta.

Asimismo, El 100% de los encuestados manifestó que las medidas económicas y las tasas de interés afectan las actividades del Departamento de Contabilidad y que el grado de afectación de estas medidas es medio.

También, el 100% de los encuestados indicó que los impuestos afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A y el grado en que estos afectan es muy alto.

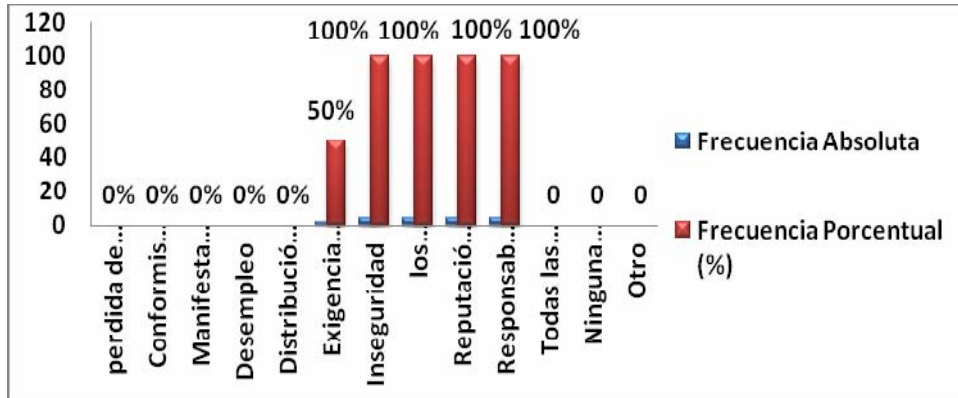
Cuando se les consulto a los trabajadores del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, si la situación económica del país afecta las actividades de este Departamento, el 100% de los encuestados indicó que si la afecta, al mismo tiempo expresó que el grado en que afectan al departamento es muy alto.

3.3.2.3 Aspectos Sociales.

Son los parámetros que facetan los sistemas políticos, sociales, económicos y culturales del entorno de una organización (http://www.slideshare.net/kmpanita_91/definiciones-1047150). En este sentido, cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, acerca de los aspectos sociales que inciden en este Departamento, el 100% de los encuestados señaló la inseguridad, los programas sociales implementados por el gobierno, la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la empresa y un 50% indicó la exigencia de los consumidores (ver Gráfico N° 12).

Cuando se les consultó a los encuestado si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad el 100% de ellos señaló que si incidía. Así mismo, estos encuestados indicaron que el grado en que lo afecta es medio.

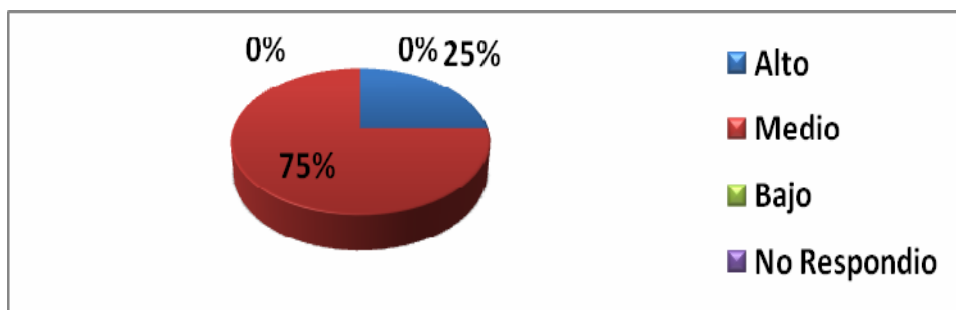
Gráfico N°12. Aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.



Fuente: Autores, 2011

También, se hizo la consulta acerca de si los programas sociales implementados por el gobierno afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, y 100% respondió afirmativamente. Sin embargo, sólo un 25% de estos encuestados señaló que el grado de incidencia de estos aspectos es alto y el otro 75% indicó que medio (ver Gráfico N° 13).

Gráfico N°13. Grado en que afecta los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, las actividades del Departamento.



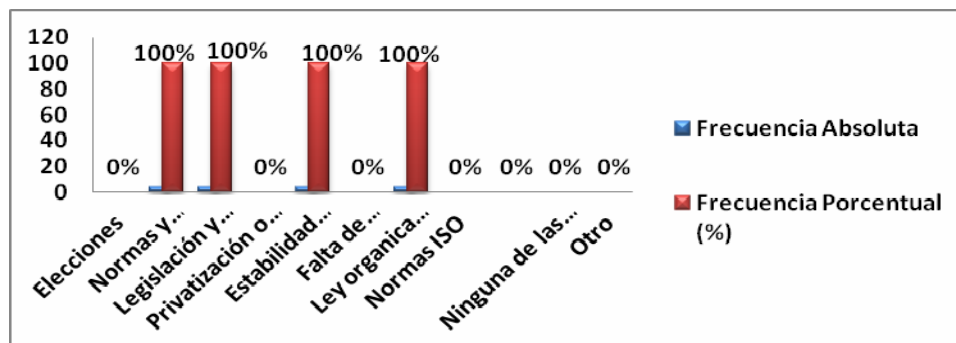
Fuente: Autores, 2011.

Del mismo modo, el 100% de los encuestados consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad de la misma son una ventaja para el Departamento, de tal modo que clasifican esta ventaja en un nivel alto.

3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales.

Existen diversos factores políticos y legales que pueden afectar el desenvolvimiento normal de las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A, por tal razón, cuando se indagó sobre este punto, el 100% de los encuestados respondió que entre los aspectos que afectan este Departamento se encuentran: Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, legislación y reforma de leyes, estabilidad política del país y la Ley Orgánica del Trabajo (ver Gráfico N° 14).

Gráfico N°14. Aspectos políticos y legales inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.



Fuente: Autores, 2011

Ahora, con relación a la situación política actual del país, el 100% de los encuestados manifestó que esta situación no afecta las actividades del Departamento de Contabilidad.

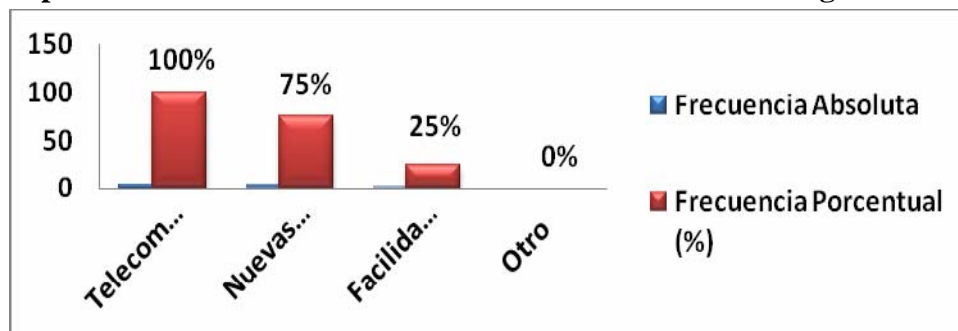
Además, se les preguntó a los encuestados si las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, y el 100% de ellos expresó que no lo afectan.

En cuanto a la norma referida a la calidad del servicio de salud que presta la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A, (Ley de Sanidad), el 100% de los encuestados consideró que dicha norma incide en las actividades del Departamento de Contabilidad. Y además, este mismo porcentaje (100%) de encuestados, señaló que el grado de incidencia es alto.

3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos.

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a la empresa estar a la par con los avances que surgen en la actualidad. En este contexto, se le hizo la consulta al personal que labora en el Departamento de Contabilidad sobre los aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de este Departamento y el 100% de los encuestados señaló: las telecomunicaciones, un 75% indicó las nuevas tecnologías y un 25% señaló la facilidad de acceso a la tecnología (ver Gráfico N° 15).

Gráfica N°15. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.



Fuente: Autores, 2011

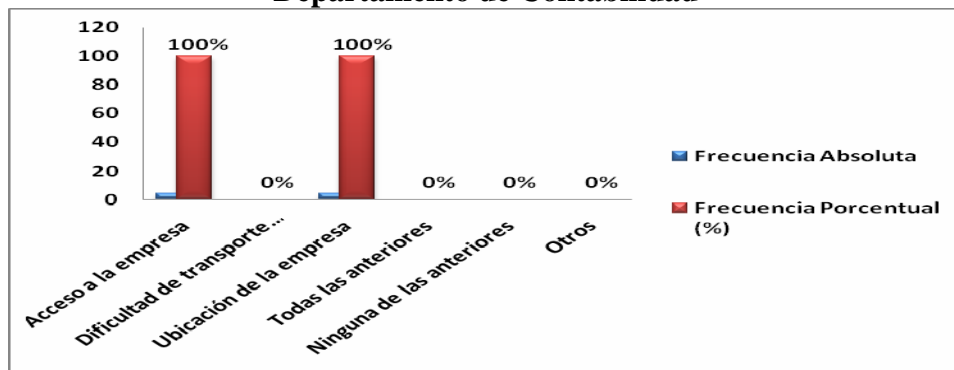
Además, el 100% de los encuestados consideró que los avances tecnológicos son beneficiosos para las actividades que se realizan en el Departamento, y que el grado de los beneficios es medio.

Así mismo, el 100% de los encuestados indicó que el Departamento de Contabilidad aplica *software* contables novedosos; además utiliza el Internet como medio informático para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas.

3.3.2.6 Factores Geográficos.

Es el conjunto de circunstancias externas que pueden afectar a la organización como son el clima, la flora, la fauna, hidrografía y ubicación de la organización. De allí que, cuando se indagó sobre los aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento, el 100% de los encuestados señaló que el acceso a la empresa y la ubicación de la empresa inciden en las actividades del Departamento (ver Gráfico N°16).

Gráfico N°16. Aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad



Fuente: Autores, 2011

En lo que respecta a la ubicación geográfica de la Clínica “Josefina de Figuera”, el 100% de los encuestados respondió que no es la más idónea, en cuanto a la dificultad existente al acceso vial, el 100% de los encuestados respondió que no existe dificultad de acceso vial a la misma.

3.3.3 Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

El determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades es de gran importancia para cualquier organización, pues permiten conocer aquellas fortalezas presentes, donde se pueden apoyar y que éstas les sirvan como base para contrarrestar las debilidades que, de una u otra forma, no permiten lograr los objetivos trazados, así como también las oportunidades que están presentes en el entorno que tienen elementos positivos y en el caso de las amenazas (negativos) que pueden influir en la ejecución de las actividades del Departamento de Contabilidad.

3.3.3.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

El determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A, es de gran importancia, puesto que es una dependencia funcional que lleva el registro de todas las operaciones realizadas por la institución para proporcionar información financiera de interés. Por tanto, es necesario que los integrantes de la organización conozcan los factores que los afectan al realizar sus actividades y, de esta manera, presentar la información financiera completa y veraz. Por lo que, fue necesario realizar un análisis de los factores internos del Departamento para determinar sus fortalezas y debilidades, las cuales son mostradas en el Cuadro N°4.

Cuadro N° 4. Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Aspectos Generales		
Misión y Visión Organizacional	Existencia de una misión y Visión en la organización.	Fortaleza: porque la misión tiene como finalidad proporcionar usuarios del estado Sucre un servicio de calidad y en la visión se establecen los objetivos que desea alcanzar de una manera eficiente y poder así guiar las acciones de los empleados a la consecución de los mismos.
Objetivos	Objetivos acordes con las metas organizacionales.	Fortaleza: Precisan las acciones a ejercer para cumplir con las metas organizacionales.
Misión Departamental	Existencia de una misión Departamental	Fortaleza: Conocen con exactitud hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y es lo que la distingue de las demás dependencias funcionales.
	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que los demás trabajadores o empleados que hacen vida en la organización no tienen conocimiento de la misión de este Departamento, pues solo los que la integran tienen noción de ella.

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°4

Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Visión Departamental	Existencia de una visión Departamental.	Fortaleza: Conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren, para de esta manera guiar sus acciones a lograr el propósito planteado.
	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que los demás miembros de la organización no tienen noción hacia donde se dirige el departamento.
Aspectos Generales		
Análisis estratégico	No realizan análisis estratégico	Debilidad: No determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
Funciones y responsabilidades	Desempeño de actividades acorde con el cargo y compromiso con todas y cada una de sus labores	Fortaleza: Conocen con claridad las responsabilidades y funciones del cargo
	Importancia de las funciones del Departamento	Fortaleza: Se encuentran comprometidos con cumplir las funciones de su cargo por considerar que son de vital importancia para la organización.
Sistemas y procedimientos	Inexistencia de un manual	Debilidad: no cuentan con un manual que describa los lineamientos y procedimientos que guíen las actividades del Departamento.
Capacitación y adiestramiento	Se capacita al personal del Departamento.	Fortaleza: permitiendo así que los trabajadores del Departamento estén actualizados con respecto a los cambios que se dan en materia contable.
Elementos de la estructura financiera		
Análisis Financiero		
Información financiera	Disponen de información financiera	Fortaleza: expresa el desempeño financiero y económico del Departamento, lo cual es de gran importancia para la toma de decisiones.

Fuente: Autores, 2011

Conitunación de cuadro N°4

Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
	Emisión mensual de Estados financieros	Fortaleza: lo cual permite tener información financiera oportuna, ya que, se formulan en un corto periodo.
Estado de Situación financiera	Elaboran el estado de situación financiera.	Fortaleza: El Departamento conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la empresa.
Estado de Ganancias y Perdidas	Elaboran el estado de ganancias y pérdidas.	Fortaleza: le permite reflejar los gastos e ingresos que se han dado en un periodo determinado y así conocer la situación financiera de la organización.
Estado de Cambio de las Cuentas del patrimonio	No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio	Debilidad: no conocen las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio de la clínica.
Capital de trabajo	No determinan el capital de trabajo	Debilidad: No evalúan la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
Razones financieras	No determinan razones financieras	Debilidad: Al no determinar las razones financieras están dejando atrás aquellos cálculos o indicadores matemáticos que le permiten expresar las cifras extraídas de los estados financieros y así conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la Clínica, elementos clave para la toma de decisiones.
Análisis financiero	Se realiza análisis financiero.	Fortaleza: la información financiera es analizada para observar elementos que no se pueden ver en los números de los estados financieros.
	Utilizan el método de análisis de porcentaje.	Fortaleza: le permite al analista conocer la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño del Departamento.

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°4

Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Punto de equilibrio		
Punto de equilibrio	No determina punto de equilibrio.	Debilidad: Por lo que no llegan a precisar en qué momento la clínica comienza a obtener ganancias o pérdidas.
Presupuesto	No elaboran el presupuesto	Debilidad: No tiene un estimado de los ingresos, costos y gastos del Departamento.
Análisis de Costo	Se realizan análisis de costos	Fortaleza: Le permite determinar la calidad y cantidad de recursos necesarios.
Riesgo y Rendimiento		
Riesgo y rendimiento	No se determina el riesgo y el rendimiento	Debilidad: no ejecutan esta técnica de análisis que le permita evaluar la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, las proyecciones que sirven de referencia para la toma de decisiones.
Apalancamiento	No determinan el apalancamiento	Debilidad: no se precisa el apalancamiento de la empresa dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
Elementos No Financieros		
Capital intelectual	Se valora el capital intelectual	Fortaleza: se toma en cuenta el capital intelectual, es una ventaja competitiva para la organización conocer los elementos que le agregan valor a la misma.
Plusvalía	No se reconoce ni revela plusvalía	Debilidad: por lo que no se conoce cuál es el valor real de la clínica.
Información Medioambiental	Las actividades de la clínica no generan daños al medioambiente.	Fortaleza: Las actividades de la clínica no ocasionan daños al medioambiente, es decir; no se generan pasivos medioambientales.

Fuente: Autores, 2011

Una vez realizado el análisis respectivo y considerando que las fortalezas son aquellas situaciones o actividades que el Departamento de Contabilidad puede controlar y que las realiza de manera eficaz y eficiente, las fortalezas encontradas en éste Departamento son las siguientes:

- Existencia de una misión y visión organizacional que le permite conocer hacia donde se dirige la entidad.
- Cuentan con objetivos funcionales acordes a los objetivos organizacionales, lo que permite precisar las acciones a ejercer para el cumplimiento de éstos.
- Cuentan con una misión y visión departamental, por lo que conocen hacia donde están dirigidos sus esfuerzos.
- Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargo
- Se encuentran comprometidos con cumplir las funciones de los cargos, por considerar que son de vital importancia para la organización.
- Se capacita al personal del Departamento, para que el personal que labora en él se mantenga al día con las actualizaciones en materia contable.
- Disponen de información financiera para la observación del desempeño del Departamento.
- La información financiera es emitida mensualmente, por lo que se dispone de información oportuna.
- Elaboran Estado de Situación Financiera, permitiendo mostrar la situación resumida de los activos, pasivos y capital.
- Elaboran Estados de ganancias y pérdidas, lo cual permite determinar la ganancia y pérdida de un periodo determinado.
- Elaboran Estado de Flujo de efectivo, permitiendo reflejar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo.
- Se realiza análisis financiero, lo cual le permite observar más allá de los números presentes en los estados financieros y utilizan el método de análisis de porcentaje.

- Se realiza análisis de costo, lo cual le permite determinar la calidad y cantidad de recursos necesarios.
- Se valora el capital intelectual, lo cual es una ventaja competitiva para la organización conocer el valor agregado de este elemento a la clínica.
- Las actividades que se realizan en la Clínica no generan daños al medio ambiente, ya que es uno de los principales problemas que más les preocupa a la sociedad en general, en tal sentido, no se generan pasivos laborales en la clínica.

En lo que respecta a las debilidades, son aquellas actividades que el Departamento no realiza de forma eficiente, entre ellas se destacan:

- No se encuentran planteadas por escrito la misión y visión departamental, lo que impide que los demás miembros de la organización tengan conocimiento de las mismas.
- No realizan análisis estratégico, por lo cual no se determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
- No cuentan con un manual de sistemas y procedimientos que establezca los lineamientos y procedimientos a realizar en las actividades del Departamento.
- No elaboran Estado de Cambio de las Cuentas del Patrimonio, desconociendo las variaciones que tienen las cuentas del patrimonio de la Clínica.
- No determinan el capital de trabajo, lo que conlleva a no evaluar la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
- No aplican las razones financieras en el Departamento, lo que les impide conocer la liquidez, solvencia, rentabilidad, riesgo de la Clínica, entre otros aspectos.
- No se determina punto de equilibrio en el Departamento, por lo que no pueden llegar a precisar en qué momento la Clínica comenzará a obtener ganancias o pérdidas.

- No toman en cuenta la técnica de análisis de riesgo y rendimiento, que le permitan evaluar la incidencia del riesgo y el rendimiento en las estrategias financieras; es decir las proyecciones que sirvan de referencias en la toma de decisiones.
- No miden el apalancamiento de la empresa, dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
- No se reconoce ni revela la plusvalía que se genera en la organización, es decir; se desconoce el valor real de la Clínica.

3.3.3.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente externo; por lo que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas, sin embargo, la empresa debe saber aprovechar sus oportunidades para contrarrestar las amenazas. Las oportunidades y amenazas del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A se muestran en el cuadro N°5.

Cuadro N° 5. Análisis Externo del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Aspectos Económicos		
La inflación	Altos niveles de inflación	Amenaza: afecta a los costos de los suministros que se requieren, además de afectar los importes de los estados financieros.

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°5

Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Tasa de interés	Altas tasas de interés en el mercado.	Amenaza: afecta las inversiones realizadas en un tiempo determinado.
Política cambiaria del país	No presenta síntomas	-----
Índice de desempleo		-----
Situación económica actual	Cambios económicos	Amenaza: reduce el desarrollo de la empresa, afectando los beneficios de ésta.
Medidas económicas	Reducción en la adquisición del dólar	Amenaza: por ser una empresa de servicio, esta debe comprar suministros para realizar sus funciones.
Los impuestos	Tasa de impuesto	Amenaza: mientras mayor sea el porcentaje del impuesto más elevado es el monto que tiene que cancelar al fisco.
Aspectos Sociales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Alto índice	Amenaza: las actividades se ven detenidas por estas situaciones. Tal es el caso de las manifestaciones públicas pues éstas dificultan llegar al lugar de trabajo.
Reputación de la Empresa	Imagen ante terceros	Oportunidad: le permite posicionarse a nivel competitivo.
Responsabilidad social de la empresa	Cumplimiento de los fines sociales	Oportunidad: le permite posicionarse a nivel competitivo.
Aspectos Políticos y Legales		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa	Normas y leyes.	Oportunidad: existencia de un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.
La legislación y reforma de leyes	Legislación y reformas legales	Amenaza: le proporcionan un régimen legal.
Estabilidad política del país	No presenta síntomas	-----

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°5

Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Ley Orgánica del Trabajo	Aplicación de la ley	Oportunidad: establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de éstos.
Elementos Tecnológicos		
Nuevas Tecnologías	Tecnologías	Oportunidad: el mercado en búsqueda de perfeccionar el desarrollo de las actividades ofrece nuevas tecnologías que le permite al Departamento estar al día con los avances tecnológicos, además de favorecer el desarrollo de las actividades.
Software Contables	Existencia de un Software contable	Oportunidad: La existencia de software contable de primera , que permite procesar la información contable de forma oportuna, veraz y confiable.
Avances tecnológicos	Beneficios de los avances tecnológicos	Oportunidad: consideran beneficiosos los avances tecnológicos para el Departamento, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades.
Facilidad de acceso a la tecnología (internet, intranet, extranet)	Acceso a Internet	Oportunidad: sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad del Departamento; acceso a la información en tiempo real, reduciendo costos, tiempo y espacio.
Factores Geográficos		
Acceso a la empresa	No existe dificultad	Oportunidad: Los empleados no tienen dificultad en el acceso vial hacia la clínica.
Ubicación de la empresa	Peligro en el localidad	Amenaza: debido que cerca de las adyacencias de la clínica se han cometido muchos delitos.

Fuente: Autores, 2011

Luego de realizar el respectivo análisis de los factores externos, se determinaron las siguientes oportunidades:

- La reputación y responsabilidad social del Departamento, permite posicionarse en un nivel competitivo ante otras empresas.
- Existencia de un mecanismo legal que regula las actividades de la organización.
- La Ley Orgánica del Trabajo, le establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de los mismos.
- Oferta de nuevas tecnologías por el mercado que permite estar al día con los avances tecnológicos.
- El mercado proporciona elementos de telecomunicaciones que permiten el desarrollo eficiente de las actividades.
- Son beneficiosos para el Departamento los avances tecnológicos, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades realizadas.
- El Departamento de Contabilidad posee software contables novedosos, lo que le permite estar a la mano con los avances tecnológicos.
- El Internet sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad del Departamento; por cuanto pueden tener acceso y transferencia de información en tiempo real, reduciendo costo, tiempo y espacio.

En cuanto a las amenazas existentes en el Departamento, se pueden señalar las siguientes:

- La inflación afecta los costos de los suministros necesarios para las actividades del Departamento, además de los importes en los estados financieros.

- La tasa de interés afecta las inversiones realizadas en un tiempo determinado.
- La situación económica del país, reduce la expansión de la organización y la realización de posibles proyectos.
- Las medidas económicas afectan en cuanto a la adquisición de los suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones.
- Como cualquier empresa, ésta se encuentra en la obligación de pagar impuesto, dicha actividad es propia del Departamento.
- La inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas pueden detener las actividades del Departamento.
- La ubicación geográfica de la empresa representa un grado de inseguridad para el acceso de los trabajadores y clientes.

3.3.4 Análisis de Impacto para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

Es un componente fundamental del plan de continuidad de una empresa incluye un componente exploratorio para encontrar algunas debilidades y un componente de planeación para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo el resultado del análisis es un reporte de análisis de impacto en el negocio, reporte que describe los riesgos potenciales para la empresa estudiada (<http://www.gestiopolis.com/delta/term/TER256.html>).

Cuadro N° 6. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad.

Cuadro N° 6. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Generales									
Conocimiento de la misión y visión Organizacional	X						X		
Objetivos acorde con las metas	X						X		
Existencia de una misión en el Departamento	X						X		
La misión Departamental no planteada por escrito				X			X		
La existencia de una visión en el Departamento	X						X		
La visión departamental no planteada por escrito				X			X		
Análisis estratégico				X			X		
Conocimiento de sus funciones y responsabilidades	X						X		
Compromiso para cumplir sus funciones, por la importancia que representa el Departamento	X						X		
Manual de sistemas y procedimientos.				X			X		
Capacitación a sus empleados.	X						X		

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°6

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Elementos de la Estructura Financiera									
Análisis Financiero									
Información financiera	X						X		
Estado de Situación Financiero	X						X		
Estado de Ganancias y Pérdidas	X						X		
Estado de Estado de Flujo del Efectivo	X						X		
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio				X			X		
Capital de trabajo				X			X		
Razones financieras				X			X		
Análisis financiero	X						X		
Métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y DuPont).	X						X		
Punto de equilibrio									
Determinación del Punto de equilibrio				X			X		
Presupuesto									
Elaboración de Presupuestos				X			X		
Análisis de costos									

Análisis de costos	X						X		
--------------------	---	--	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°6

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Riesgo y rendimiento									
Riesgo y rendimiento				X			X		
Apalancamiento				X			X		
Elementos no Financiera									
Capital intelectual									
Se valora el capital intelectual en el Departamento	X						X		
Plusvalía									
No reconocen ni revelan la plusvalía				X			X		
Información medioambiental									
Las actividades de la Clínica no generan daños al medioambiente	X						X		

Fuente: Autores, 2011

Cuadro N° 7. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicos									

La inflación				X			X		
Tasa de interés					X			X	
Política cambiaria del país						X			X

Fuente: Autores, 2011

Continuación del cuadro N°7

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Índice de desempleo				X			X		
Situación económica del país				X			X		
Medidas económicas					X			X	
Impuestos				X			X		
Sociales									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
Reputación de la empresa.	X						X		
Responsabilidad social de la empresa							X		
Políticos Y Sociales									
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	X						X		
La legislación y reforma de leyes	X						X		
Estabilidad política del país						X			X
La ley orgánica del trabajo	X						X		
Tecnológicos									
Nuevas tecnologías	X						X		
Software contable novedoso.	X						X		
Avances tecnológicos	X						X		
Facilidad de accesos a la tecnología	X						X		
Geográficos									
Fácil Acceso	X						X		

Ubicación de la empresa				X			X		
-------------------------	--	--	--	---	--	--	---	--	--

Fuente: Autores, 2011

Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputación de la empresa. 2. Responsabilidad social de la empresa. 3. Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa. 4. Ley orgánica del trabajo. 5. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación. 6. Existencia de Software contables novedosos. 7. Facilidad de acceso a la Tecnología. 8. Acceso a la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación e índice de desempleo. 2. Tasa de Interés. 3. Legislación y reforma de leyes. 4. Situación económica del país. 5. Medidas económicas. 6. Los impuestos. 7. La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. 8. Ubicación geografía de la empresa.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. 2. Objetivos acorde con las metas organizacionales. 3. Existencia de una misión departamental. 4. Existencia de una visión departamental. 5. Conocimiento de las funciones y responsabilidades por parte de los empleados. 6. Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones. 7. Capacitación al personal del Departamento. 8. Formulación de información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La misión y visión departamental no se encuentran planteadas por escrito. 2. No realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales. 3. Inexistencia de un manual de sistemas y procedimientos financieros. 4. No se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. 5. No determinan el capital neto de trabajo. 6. No se determinan las razones financieras. 7. No se determina punto de equilibrio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
10. Realización de análisis de costos 11. Valoración del capital intelectual 12. Las actividades de la clínica no afectan al medioambiente no se generan pasivos medioambientales.	9. No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa. 10. No se determina el apalancamiento de la empresa. 11. No reconoce ni revela la plusvalía generada internamente.
financiera veraz y oportuna. 9. Se realiza análisis financiero.	8. No se elaboran presupuestos.

Continuación del cuadro N°8.

Fuente: Autores, 2011

Con base en lo anterior, se presenta la matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A la cual es mostrada en el cuadro N°9.

Cuadro N° 9. Matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O1)Reputación de la empresa (O2)Responsabilidad social (O3)Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa (O4)Legislación y reforma de leyes (O5)Ley Orgánica del Trabajo (O6)Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. (O7)Software contables novedosos. (O8) Facilidad de acceso a la Tecnología. (O9)Acceso a la empresa	(A1)Inflación e índice de desempleo (A2)Tasa de interés (A3)Situación económica del país (A4)Medidas económicas (A5)Los impuestos (A6)La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. (A7)Ubicación de la empresa.
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
(F1)Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. (F2)Objetivos acorde con las metas organizacionales. (F3) Existencia de una misión y visión Departamental (F4) Conocimiento de sus funciones y responsabilidades por parte de los empleados. (F5)Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones. (F6) Capacitación al personal	(O6, F3) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para el cumplimiento cabal de la misión y visión del Departamento. (O3, F7) Acatar las normativas y leyes para la formulación de información financiera veraz y oportuna. (O5, F3) Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión departamental. (O6, F2,F3) Aprovechar las nuevas tecnologías de la	(A1,F9) Considerar el efecto de inflación e índice de desempleo al realizar el análisis financiero. (A3, F7) Tomar en cuenta la situación económica del país al formular información financiera veraz y oportuna. (A6,A7, F5)Aumentar y fomentar las medidas de seguridad para que la delincuencia y manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las funciones. (A4, F9) Tener presente las medidas económicas del país. Al realizar el análisis financiero.

<p>que labora en el Departamento. (F7)Formula información financiera veraz y oportuna y se utiliza para elaborar el análisis financiero. (F8)Elaboración del Estado de situación, de ganancias y pérdidas y flujo de efectivo. (F9)Se realiza análisis financiero (F10)Se realiza análisis de Costos (F11)Se valora el capital intelectual (F12)Las actividades de la Clínica no afectan al medioambiente.</p>	<p>información y comunicación para darle cumplimiento a la misión y visión de Departamento y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales. (F6, O6,O7) Capacitar al personal del Departamento en la actualización de las nuevas tecnologías de información y comunicación y los novedosos software contables existentes en el mercado. (O1, F1, F2) Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar la reputación de la empresa y alcanzar los objetivos. (O2, F1) Reforzar y fortalecer la responsabilidad social de la empresa aprovechando el conocimiento de los empleados acerca de la misión y visión organizacional. (O6, F7,F8) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz, útil y oportuna en tiempo real. (O7, F7,F8) Adquirir y/o Actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros ajustados a las necesidades de los análisis de la información. (O6, O7, F9, F10, F11) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y también los nuevos paquetes de software contable que existen en el mercado para realizar análisis financiero, análisis de costos y valorar el capital intelectual.</p>	<p>(A1, F8) Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación tal como lo establece la NIIF para Pymes Sc 31.</p>
<p>Continuación del cuadro N° 9</p>		
<p>Debilidades (D)</p>	<p>Estrategia (DO)</p>	<p>Estrategia (DA)</p>
<p>(D1)La misión y visión</p>	<p>(D1,O3) Plantear por escrito la</p>	<p>(D7, A4)Determinar razones</p>

<p>departamental no se encuentra planteada por escrito. (D2)No realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales. (D3)Inexistencia de un manual de sistema y procedimientos. (D4)No se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. (D5)No determina capital de trabajo (D6)No se determinan las razones financieras. (D7)No se determina punto de equilibrio. (D8)No se determina el presupuesto de la organización. (D9)No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa. (D10)No se determina el apalancamiento de la empresa. (D11) No se reconoce ni revela la plusvalía generada en la clínica.</p>	<p>misión y la visión del Departamento en función a las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa. (D3, O6)Elaborar un manual de sistemas y procedimientos financiero que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías. (D6, O6, O7)Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables. (D10, O6, O7) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y en los software contables para calcular las razones financieras. (D7, D8, O6,O7) Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables novedosos.</p>	<p>financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en qué grado afectan las medidas económicas a la organización. (A1, D9). Analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se pueda afrontar la situación económica del país. (D5, A1). Determinar el capital de trabajo para poder contrarrestar la inflación. (D11, A7) Reconocer y revelar la plusvalía generada internamente en la organización para contrarrestar la pérdida de valor por la ubicación geográfica de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. (D10, A2,A3) Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.</p>
--	---	--

Fuente: Autores. 2011

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, se procedió a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Departamento, y es a través de la matriz DOFA que se plantean las acciones estratégicas a ejercer para contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas, por lo que surgieron las siguientes estrategias:

- Estrategias FO:
 - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para el

cumplimiento cabal de la misión y visión del Departamento.

- Acatar las normativas y leyes para la formulación de información financiera veraz y oportuna.
- Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión departamental.
- Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para darle cumplimiento a la misión y visión de Departamento y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.
- Capacitar al personal del Departamento en la actualización de las nuevas tecnologías de información y comunicación y los novedosos softwares contables existentes en el mercado.
- Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar la reputación de la empresa y alcanzar los objetivos.
- Reforzar y fortalecer la responsabilidad social de la empresa aprovechando el conocimiento de los empleados acerca de la misión y visión organizacional.
- Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz, útil y oportuna en tiempo real.
- Adquirir y/o Actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros ajustados a las necesidades de los análisis de la información.
- Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y también los nuevos paquetes de software contable que existen en el mercado para realizar análisis financiero, análisis de costos y valorar el capital intelectual.

- Estrategias FA:

- Considerar el efecto de inflación e índice de desempleo al realizar el análisis financiero.
 - Tomar en cuenta la situación económica del país al formular información financiera veraz y oportuna.
 - Aumentar y/o fomentar las medidas de seguridad para que la delincuencia y manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las funciones.
 - Tener presente las medidas económicas del país al realizar el análisis financiero.
 - Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación tal como lo establece la NIIF para Pymes Sc 31.
- Estrategias DO:
 - Plantear por escrito la misión y la visión del Departamento en función a las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa.
 - Elaborar un manual de sistemas y procedimientos financiero que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías.
 - Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y en los softwares contables para calcular las razones financieras.
 - Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables novedosos.
 - Estrategias DA:
 - Determinar razones financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en qué grado afectan las medidas económicas a la organización.

- Analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se pueda afrontar la situación económica del país.
- Determinar el capital de trabajo para poder contrarrestar la inflación.
- Reconocer y revelar la plusvalía generada internamente en la organización para contrarrestar la pérdida de valor por la ubicación geográfica de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.
- Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.

Aun cuando las acciones estrategias planteadas anteriormente fueron producto de un análisis de los factores internos y externos para la construcción de la matriz DOFA, también se puede sugerir otras acciones estrategias que nacen de combinar las fortalezas con las debilidades tales como:

- Crear un manual de sistemas y procedimientos financieros, que permita reforzar a los empleados del Departamento las funciones y responsabilidades que poseen, además el compromiso de cumplir con sus funciones.
- En función a la situación actual del país con la elevada tasa de inflación y la carga impositiva, el Departamento de Contabilidad debe elaborar un presupuesto que le permita conocer cuánto debe gastar la organización y cuanto debe invertir.
- Determinar punto de equilibrio, en la realización de análisis de costo a fin de conocer cuando la inversión realizada es recuperada y en qué lapso de tiempo la organización empieza a generar ganancias o pérdidas.
- Al formular la información financiera veraz y oportuna deben elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio, determinar el capital neto de trabajo y determinar las razones financieras a fin de obtener datos más completos que pueda aportar en gran manera en la toma de decisiones a la alta

gerencia.

- Realizar análisis estratégico aprovechando que el Departamento plantea objetivos acorde con las metas organizacionales.

3.4 Formulación de Estrategias Financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

La estrategia financiera constituye una cuota parte de la estrategia general de la organización y consiste en establecer una guía o patrón sistemático de tácticas, para la búsqueda, rentabilidad y liquidez de la misma. Además, esta herramienta cohesionada con las demás estrategias, aumentará la capacidad de la empresa para mantener su sostenibilidad y lograr mayor rendimiento financiero. Su objetivo principal es estimular el crecimiento rentable de la empresa, minimizando el nivel de riesgo, creando valor para los trabajadores y clientes, e incrementando el rédito de sus inversionistas.

3.4.1 Visión para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A

Con base en los resultados de las encuestas y las acciones estratégicas extraídas de la matriz DOFA se le plantea al Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., ser una unidad administrativa reconocida y comprometida con la organización a crear y proporcionar estrategias financieras que coadyuve a la alta gerencia a alcanzar los objetivos planteados, contando con un personal capacitado y especializado en materia contable y financiera, con los más modernos equipos tecnológicos.

3.4.2 Misión del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

Así mismo, y con base en los resultados de las encuestas y las acciones estratégicas extraídas de la matriz DOFA se le plantea la misión por escrito al Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., esta consiste en formular información financiera veraz, útil y oportuna que le permita a la gerencia tomar las decisiones económica financiera de la Clínica, y así promover la eficiencia del control de gestión. Para ello cuenta con un personal capacitado y en constante actualización en materia contable, haciendo uso de la normativa de la información financiera vigente en el país.

3.4.3 Estrategias Financieras requeridas para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A

Las estrategias financieras son unos de los elementos internos claves para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades en el Departamento, por tal razón y basados en los resultados en la DOFA se concluye que las estrategias financieras a sugerir son las siguientes:

- Estrategia basada en la gestión del conocimiento: permite la implantación o aplicación de avances tecnológicos que con el pasar del tiempo se hace cada vez necesario para desarrollar las actividades de una manera rápida y a un menor costo. Considerando para esto, la importancia de la capacitación de los empleados con respecto a los avances tecnológicos que les permita perfeccionar cada vez más su trabajo, este tipo de estrategia no plantea el despido de personas sino, que por el contrario, determina una mayor dependencia de gentes pensantes lo requerido por la implicación de los avances tecnológicos y la modernización.

- Estrategias de excelencia operativa: contempla las acciones que impulsa el uso eficiente de recursos en las fases que componen la cadena de valor, a saber: Abastecimiento, operación interna y comercialización, es decir, éstas buscan la administración efectiva de los recursos monetarios en las etapas de producción. Esta estrategia busca la calidad de la información que se produzca en el Departamento y la eficiencia con que utilicen los recursos económicos y financieros de la clínica, que permitan lograr el nivel de rendimiento y e eficiencia planificado por la Clínica.

3.4.4 Objetivos Estratégicos para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A

Los objetivos estratégicos son los hechos precisos que se deben hacer eficaz y eficientemente para poder implementar en el corto, mediano o largo plazo las estrategias con bajo margen de error. Asimismo, los objetivos estratégicos deben ser probables, equilibrados, alcanzables y cuantificables y que guarden relación con las metas de la organización.

- Mantener actualizado al personal del Departamento en los aspectos contables, tecnológicos y legales.
- Actualizar los softwares contables.
- Ejercer con eficiencia las labores del Departamento.
- Ejercer las acciones de manera eficiente para el cumplimiento de las funciones en el Departamento.
- Determinar los costos y gastos incurridos de la clínica.
- Determinar los índices de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización.
- Formular información financiera veraz y oportuna.

3.4.5 Acciones Estratégicas para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.

Las acciones estratégicas son hechos que miden la eficiencia en el uso de medios para determinado fines y que establecen relaciones operativas o funcionales para el logro de las metas propuestas. En tal sentido, para que estas acciones se realicen a cabalidad el personal debe estar plenamente identificado con su organización y debe recibir, previamente instrucciones precisas, por cuanto representa el capital intelectual para llevar a cabo las actividades rutinarias.

- Adiestrar al personal que labora en el Departamento.
- Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros.
- Adquirir nuevos software contables.
- Determinar punto de equilibrio.
- Determinar el capital neto de trabajo.
- Elaborar el Estado de cambio de las cuentas del patrimonio.
- Elaborar presupuestos.
- Aplicar razones financieras.

3.5 Implementación de Estrategias Financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

En la implantación de estrategias financieras se lleva a cabo la ejecución de los elementos establecidos en el plan: políticas, objetivos, estrategias, planes de negocios, responsabilidades, etc.

Estrategia	Objetivo	Acción	Política
Basada en la gestión del	• Mantener actualizado al personal del	• Adiestrar al personal que labora	• Implantar programas de

conocimiento	Departamento en los aspectos contables, tecnológicos y legales. • Ejercer con eficiencia las labores del Departamento.	en el Departamento. • Adquirir nuevos software contables.	adiestramiento una vez al año sobre aspectos contables, tecnológicos y legales.
--------------	---	--	---

Continuación

Estrategia	Objetivo	Acción	Política
			• Asignación de recursos para la inversión tecnológica.
Excelencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer las acciones de manera eficiente para el cumplimiento de las funciones en el Departamento. • Determinación de los costos y gastos incurridos de la clínica. • Determinar los índices de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros. • Elaborar presupuestos. • Aplicar las razones financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un manual de sistemas y procedimientos. • crear un presupuesto para tener conocimiento sobre sus ingresos, costos y gastos. • Determinar razones financieras.

Fuente: Autores, 2011

3.6 Indicadores para Evaluar las Estrategias Financieras en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Cumaná estado Sucre.

La evaluación de las estrategias consiste en un mecanismo de control que le permite a la gerencia observar el cumplimiento de los planes, esto se llevará a cabo a través de indicadores financieros que permiten verificar el desarrollo de las estrategias. De acuerdo a las estrategias tomadas en consideración es necesario, que en el Departamento se pongan en práctica los siguientes indicadores:

- Estrategias basadas en la gestión del conocimiento:

$$\text{Transcendencia financiera Inversión en sistema de computación y software} = \frac{\text{Inversión en sistema de computación y software}}{\text{Ventas o ingresos totales}} * 100$$

- Estrategias de Excelencia Operativa:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón de generación básica de utilidades (BEP)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales (ROA)} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionista comunes}}{\text{Activos totales}}$$

CONCLUSIONES

La situación actual de Venezuela, ha dado como resultado que las empresas productoras de bienes y servicios se encuentren inmersas en una situación de constantes cambios, perjudicando con éstos, el normal desenvolvimiento de las actividades empresariales, ya que, no se posee una visión estratégica que permita disminuir el impacto de tales fluctuaciones.

Hoy en día, las organizaciones deben poner en práctica la gerencia estratégica como medio que le permita sobrevivir en este entorno, donde no se sabe qué es lo que pueda suceder. Así, el gerente puede desarrollar estrategias que le permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones, tomando como base los factores internos y externos que afectan a la entidad.

La gerencia estratégica abarca una serie de etapas, las cuales son: la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, por lo que, es imprescindible la consecución de todas ellas para que se realice de manera efectiva el proceso de gerencia estratégica.

En cuanto a las finanzas, éste es el recurso esencial para cualquier organización, sin dejar atrás que todos los demás (recursos humanos, técnicos, materiales), también

son necesarios para la consecución de los objetivos; sin embargo, si no se realiza un manejo eficiente del área financiera, la entidad puede estar próxima al fracaso, a tal efecto, es importante que se apliquen estrategias financieras para salir adelante. De esta manera, surge la necesidad de la gerencia estratégica financiera en las organizaciones, permitiendo dirigir esfuerzos a la optimización del manejo de los recursos monetarios, estableciendo una serie de acciones que a futuro van a rendir resultados en las operaciones de la empresa.

El proceso de gerencia estratégica financiera comienza con el análisis de situación de la empresa para determinar la estrategia financiera acorde con sus necesidades, logrando con ésto el éxito de su implantación, etapa que requiere el desarrollo de objetivos, políticas y estrategias imprescindibles para lograr lo planeado. Este proceso no se debe dejar al vacío; por lo que, la última fase corresponde a la evaluación, donde se hacen comparaciones para determinar que la estrategia implantada se encuentre cumpliendo con su finalidad, lo cual es realizado a través del establecimiento de una serie de indicadores para ello; es importante el conocimiento de los factores internos y externos que afectan a la entidad, pues, es lo que le permite a la gerencia conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en que está inmersa la empresa, siendo éste el pilar para la formulación de estrategias financieras que estén acorde con las necesidades organizacionales, de esto va a depender el éxito o fracaso de la estrategia implantada.

Ahora bien, luego de la realización de los análisis respectivos sobre el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A .se plantean las siguientes reflexiones a modo de concluir:

- La misión y visión organizacional y departamental es conocida por el personal sin embargo no se encuentran planteadas por escrito, por lo que se le recomienda al Departamento de Contabilidad de la Clínica plantear por escrito

su misión y visión, para que no existan cambios al momento de comunicarla.

- El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., no realiza análisis estratégico que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que se recomienda realizar análisis estratégicos que le permitan conocer los factores internos y externos que los afectan, y aquellos puntos fuertes donde se puedan apoyar.
- El personal del Departamento conoce y cumple sus funciones pero No posee un manual de de sistemas y procedimientos financieros, por lo que se recomienda crear un manual de sistemas y procedimientos financieros, que permita reforzar a los empleados del Departamento las funciones y responsabilidades que poseen, además el compromiso de cumplir con sus funciones.
- No se determina punto de equilibrio por lo que se recomienda determinar punto de equilibrio, en la realización de análisis de costo a fin de conocer cuando la inversión realizada es recuperada y en qué lapso de tiempo la organización empieza a generar ganancias o pérdidas.
- En el Departamento de Contabilidad se elaboran los estados financieros básicos sin embargo; no se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio, ni determinan el capital neto de trabajo, por lo que se recomienda elaborar otros tipos de estados financieros que sirvan de complemento al sistema de información financiera del Departamento.
- No se determinan las razones financieras. Por lo que se deben establecer y aplicar un sistema de razones financieras que le proporciones a la gerencia el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la Clínica.
- No se determina el apalancamiento de la empresa, por lo que se recomienda aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas tasas de interés y la carga impositiva.
- No se elaboran presupuestos, por lo que en función a la situación actual del país con la elevada tasa de inflación y la carga impositiva, el Departamento de

Contabilidad debe elaborar un presupuesto que le permita conocer cuánto debe gastar la organización y cuanto debe invertir.

- No se reconoce ni revela la plusvalía generada internamente, por lo que se recomienda reconocer y revelar la plusvalía generada internamente en la clínica para contrarrestar la pérdida de valor por la ubicación geográfica donde se encuentra.
- La empresa tiene una buena reputación y responsabilidad social pero la ubicación de la empresa no es la más idónea se les recomienda aumentar las medidas de seguridad para que la delincuencia y manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las funciones.
- A pesar que en el Departamento utilizan el internet se les recomienda adquirir nuevas tecnologías (Intranet, Extranet) que les permitan la disposición y transferencia a la información.
- A falta de estrategias financieras en el Departamento se les recomienda implementar las estrategias basadas en la gestión del conocimiento y la de excelencia operativa.

Las conclusiones antes expuestas van a permitir incorporar elementos claves del proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A como instrumento vital para la optimización de las operaciones realizadas en éste.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arias, F. 2004. **El proyecto de investigación**. Introducción a la metodología Científica. 4ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Besley, S y Brigham, E. 2005. **Fundamentos de Administración Financiera**. 12ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, México.

Crosby, P. 1998. **Dinámica gerencial**. Editorial McGraw Hill. México.

David, F. 2008. **Conceptos de administración estratégica**. 1ª edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

Francés, A.2006. **Estrategia y planes para la empresa**. Con el cuadro de mando integral. Pearson. México.

García, E y Valencia, M. 2008. **Planeación estratégica**. Teoría y práctica Editorial Trillas. México.

Gitman, L. 2003. **Principios de administración financiera**. Pearson. México.

Hitt, M, Ireland, D y Hoskisson, R. 2004 **Administración Estratégica**. 5ª edición. Editorial Thomson, España.

Holmes, A. 1975. **Contabilidad Básica**. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

Horngrén, C, Foster, G y Datar, S. 1996. **Contabilidad de costos**. Un enfoque gerencial. Pearson. México.

Koontz, H., y Weihrich, H. 1998. **Administración. Una perspectiva global**. Editorial Mc.Graw Hill: México.

Kourdi, J. 2008. **Estrategias, Enciclopedia Finanzas y Negocios**. El Nacional. 1era edición. Buenos Aires.

Lozano, A. 2009. **La valuación empresarial en la perspectiva de la intangibilidad del capital**. Caracas- Venezuela.

Méndez, C. 2008. **Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. Editorial Mc GrawHill. Bogotá.

Ortega, A. 2008. **Planeación financiera estratégica**. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. India.

Ortiz, A. 2005. **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico**. 2ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Robbins, S y Coulter M 2005. **Administración**. Editorial Pearson educación. México.

Saldívar, A. 1997. **Planificación financiera de la empresa**. Editorial Trillas. México.

Serna, H. (1997). **Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología**. 3R Editores LTDA. Colombia.

Thompson, A y Strickland, A. 2004. **Administración estratégica. Textos y casos**. 13ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. México.

Van Horne, J y Wachowicz, J. 1994. **Fundamentos de administración financiera**. Editorial Prentice-Hall. México.

Weston, F y Brigham, E. 1994. **Fundamentos de la administración financiera**. 10ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Weston, J. y Copeland T. (1995). **Finanzas en administración**. Editorial McGraw Hill: México.

Revistas

Gerentes de Venezuela. 2009. Ejemplar N° 263. Venezuela.

Revista Venezolana de Gerencia v.10 n.32 Maracaibo dic. 2005 Contreras, José J. y Crespo, Miguel Francisco.

Revista Producto. Junio 2010. ejemplar N° 318. **Privados de todo**. Elías pino Iturrieta.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela.

Código de Comercio. 1955. Gaceta Oficial N° 475 de fecha 31/12/1955. Venezuela.

Ley de Sanidad.1998. Gaceta Oficial N°36579 de fecha 11/11/1998. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo.1997.Gaceta Oficial N°5152 de fecha 19/06/1997.Venezuela.

Trabajos Académicos

Astorino, Samil. 2009. Estrategias Financieras para el comedor universitario del núcleo de sucre de la universidad de oriente. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Caballero, Ana; Romero, Johana y Vásquez, Rut (2010). Proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

Márquez, Jorge y Andarcia, Lissett. 2009. Gerencia estratégica financiera en las organizaciones. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela.

Mundaray, Rafael y Alfonzo, Karen. 2009. Análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración Y Fomento Eléctrico (Cadafe), Región 1, Zona Cumaná-Estado Sucre. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela.

Documentos

Instructivo para la presentación de proyectos de trabajo de grado de la Escuela de Administración. 2006. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

NIC 38 Norma Internacional de Contabilidad Activos intangibles.

Otras fuentes:

Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. s/f.

Otras Páginas Web Consultadas

Morales, E. (2011). **Estrategias- Mercadeo.** Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos52/estrategias-mercadeo/estrategias-mercadeo2.shtml#estrat>.

Mendoza, L. (2006). **Prensa Económica,** Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos52/estrategias-mercadeo/estrategias-mercadeo2.shtml#estrat>.

Núñez L. (2010). **Responsabilidad del Sistema de Salud Pública.** Disponible en:
<http://www.gerente.com>.

Carlos Mora Vanegas (2011). **La gerencia de los hospitales y clínicas en Venezuela.** Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.

Stewart, F. (1991). **Capital Intelectual.** Disponible en: <http://www.monografias.com>

Otros directorios Web sites:

<http://www.aporrea.org>

[http.artificialhttp://definicion.de/proceso/](http://artificialhttp://definicion.de/proceso/).

<http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>.

<http://www.apocatastasis.com/diccionario-glosario-marxismo-marxista.php>.

<http://www.cemex.com/es/inversionistas/estrategias.aspx>.

<http://www.cmiperu.com>.

<http://www.definición.org/recursos>

<http://www.educared.org/global/anavegar6/podium/E/.../elei.htm>.

<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/8.2.htm>.

<http://www.galeon.com>.

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.gestiondelconocimiento.com>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/gbv.htm>

<http://www.gestiopolis.com/delta/term/TER256.html>.

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/gerencia-financiera-calidad-total.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>.

<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/gerencia-financiera-estrategica>.

<http://www.monografias.com/trabajos14/concep-organizar.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos52/estrategias-mercadeo/estrategiasmercadeo2.shtml#estrat>.

<http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-en-venezuela/gerencia-en-venezuela.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos28/principios-contabilidad/principios-contabilidad.shtml>.

<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>.

<http://www.rena.edu.ve/fundamentacionteorica.html>.

<http://www.saber.ula.ve>.

<http://www.todoexpertos.com/categorias/educación>.

[http://www.tueconomia.net/finanzas y sus áreas/concepto de finanzas.php](http://www.tueconomia.net/finanzas-y-sus-areas/concepto-de-finanzas.php).

[http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia /asignatura
01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf](http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf)

[http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La gran amenaza para la humanidad](http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La-gran-amenaza-para-la-humanidad)

<http://www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm>

ANEXOS

Anexo N°1

Cumaná, 20 de Julio de 2011

Ciudadano(a):

Presente.-

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Gerencia Estratégica Financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” estado Sucre”, el cual tiene como objetivo desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” estado Sucre.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

Br. Militza Mejias

CI: 14.009.611

Br. Luis Patiño

CI: 18.418.089

CUESTIONARIO

GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLINICA “JOSEFINA DE FIGUERA”C.A, CUMANÁ, ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA” C.A, CUMANÁ ESTADO SUCRE.

I.- Elementos Financieros Internos en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.

A.- Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2) ¿Conoce usted la misión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

3) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, en función de la misión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

4) ¿Existe una visión en la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿Conoce usted la visión?

- a) Si _____
- b) No _____

6) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, en función de la visión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

7) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, con una misión claramente establecida?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

8) ¿La misión del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

9) ¿La misión del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

- a) Si _____
b) No _____

10) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, con una visión claramente establecida?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.

11) ¿La visión del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____
b) No _____

12) ¿La visión del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

- a) Si _____
b) No _____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Si _____
b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 17.

14) ¿Los objetivos del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A., se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

- a) Si _____
b) No _____

15) ¿Considera usted que el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

16) ¿Realiza el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, análisis estratégico que le permitan alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 19.

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

a) Si _____

b) No _____

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, para la organización?

a) Muy importante. _____

b) Poco importante. _____

c) Nada importante. _____

20) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, con un manual de sistemas y procedimientos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 22

21) ¿Conoce y aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

22) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

23) ¿Cada cuánto tiempo el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, capacita al personal que labora en él?

- a) Anual _____
- b) Semestral _____
- c) Trimestral _____
- d) Otro _____ Especifique: _____

B.- Elementos de la Estructura Financiera

b.1 Análisis Financiero

24) ¿Considera usted que el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A. dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

- a) Si _____

b) No _____

25) ¿La Clínica “Josefina de Figuera” C.A., elabora sus estados financieros?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 27.

26) ¿Cada cuanto tiempo el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, emite estados financieros?

a) Mensual _____

b) Trimestral _____

c) Semestral _____

d) Anual _____

e) Otro _____ Especifique: _____

27) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

a) Permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa _____

b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa _____

c) Permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales _____

28) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 31

29) ¿En qué aspectos de la empresa incide el análisis financiero realizado por el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

a) Toma de decisiones _____

- b) Planeación _____
 - c) Control _____
 - d) Actividades Administrativas _____
 - e) Todas las anteriores _____
 - f) Ninguna de las anteriores _____
 - g) Otros _____ Especifique: _____
- 30) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Cálculo de costos _____
 - b) Análisis de los estados financieros _____
 - c) Estado de Situación Financiera _____
 - d) Estado de Ganancias y Pérdidas _____
 - e) Estado de flujo de efectivo _____
 - f) Estado de cambio de las cuentas del patrimonio _____
 - g) Capital de trabajo _____
 - h) otros _____ Especifique: _____
- 31) ¿Cuál o cuáles de los aspectos financieros de la empresa que se mencionan a continuación cree usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

- a) Liquidez _____
- b) Gestión _____
- c) Solvencia _____
- d) Rentabilidad de la empresa _____
- e) Ingresos _____
- f) Costos _____
- g) Resultados obtenidos por la empresa _____
- h) Inversiones _____
- i) Endeudamiento _____
- j) Riesgo empresarial _____
- k) Punto de Equilibrio _____
- l) Todos _____
- m) Ningunos _____
- n) Otros _____ Especifique: _____

32) ¿Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización?

- a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

33) ¿Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros?

- a) Decisiones financieras: inversión y financiamiento _____
- b) Decisiones administrativas: tácticas y estrategias para mejorar la gestión _____
- c) Todas las Anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____

34) ¿En el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, se elabora el estado de situación financiera?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿Considera Usted que el estado de situación financiera es importante para la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

36) ¿En el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, se elaboran estados de ganancias y perdidas?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario

pase a la pregunta N° 38.

37) ¿Con qué finalidad el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, elabora estados de ganancias y pérdidas?

- a) Evalúa la rentabilidad _____
- b) Evalúa el desempeño de la organización _____
- c) Estima el potencial de crédito _____
- d) Mide el riesgo _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____ Especifique: _____

38) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

39) ¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para la Clínica “Josefina de Figuera”?

- a) Si _____
- b) No _____

40) ¿Qué aspectos financieros de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., cree usted permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

- a) Evalúa la capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo _____
- b) La evaluación de proyectos de inversión _____
- c) La necesidad de liquidez _____
- d) Identifica los cambios en la mezcla de activos productivos _____
- e) Muestra la relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de efectivo _____

- f) Toma de decisiones _____
- g) Todas las anteriores _____
- h) Ninguna de las anteriores _____
- i) Otra _____ Especifique: _____

41) ¿Elabora el Departamento Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

42) ¿Qué finalidad persigue el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

- a) Evalúa las variaciones de los elementos que componen el patrimonio _____
- b) Evalúa la estructura financiera de la organización _____
- c)) La toma de decisiones correctiva _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

43) ¿El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, realiza análisis del capital de trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 46.

44) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, determinar el capital de trabajo?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

45) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, al elaborar el capital de trabajo?

- a) Evalúa la eficiencia técnica _____
- b) Evalúa la rentabilidad de la organización _____
- c) Evalúa el riesgo para la organización _____
- d) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____ Especifique: _____

46) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, razones financieras?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 57

47) ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

48) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en el Departamento de Contabilidad, de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

Razón de liquidez _____
 Razón de endeudamiento _____
 Razones de rentabilidad _____
 Razones de cobertura _____
 Todas las anteriores _____
 Otra _____ Especifique: _____

49) De los aspectos que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúa (n) la solvencia de la empresa?

a) Capital neto de trabajo _____
 b) Índice de solvencia _____
 c) Índice de la prueba del ácido _____
 d) Rotación de inventario _____
 e) Plazo promedio de inventario _____
 f) Rotación de cuentas por cobrar _____
 g) Rotación de cuentas por pagar _____
 h) Todas las Anteriores _____
 i) Ninguna de las Anteriores _____
 j) Otra _____ Especifique: _____

50) ¿Cuál o cuáles cree usted de las condiciones que se mencionan a continuación, son las requeridas para calcular la razón de liquidez?

a) Evalúa los recursos obtenidos por la organización _____
 b) Evalúa el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros _____
 c) Toma de decisiones _____
 d) Todas las anteriores _____
 e) Ninguna de las anteriores _____
 f) Otra _____ Especifique: _____

51) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan el endeudamiento en la empresa?

a) Razón de endeudamiento _____
 b) Razón pasivo-capital _____
 c) Razón pasivo a capitalización total _____
 d) Todas las Anteriores _____

- e) Ninguna de las Anteriores _____
f) Otra _____ Especifique: _____

52) De las condiciones que se mencionan a continuación, ¿Cuál o cuáles cree usted, son las requeridas para calcular el endeudamiento?

- a) Evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa _____
b) Evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores _____
c) Todas las Anteriores _____
d) Ninguna de las Anteriores _____
e) Otra _____ Especifique: _____

53) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la rentabilidad de la organización?

- a) Margen bruto de utilidades _____
b) Margen de utilidades operacionales _____
c) Margen neto de utilidades _____
d) Rotación del activo total _____
e) Rendimiento de la inversión _____
f) Rendimiento del capital común _____
g) Todas las Anteriores _____
h) Ninguna de las Anteriores _____
i) Otra _____ Especifique: _____

54) ¿Cuál cree usted que es la finalidad del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

- a) Evalúa las ganancias obtenidas por la organización _____

- b) Evalúa la eficiencia y efectividad de la organización _____
- c) Todas las Anteriores _____
- d) Ninguna de las Anteriores _____
- e) Otra _____ Especifique: _____

55) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la razón de cobertura de la empresa?

- a) Veces que se ha ganado interés _____
- b) Cobertura total del pasivo _____
- c) Razón de cobertura total _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

56) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa?

- a) Evalúa los pagos contractuales y sus intereses _____
- b) Evalúa el cumplimiento de sus obligaciones por intereses _____
- c) Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

57) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, en la organización?

- a) Análisis de porcentaje _____
- b) Análisis de tendencia _____
- c) Análisis Dupont _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otro _____ Especifique: _____

58) ¿El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, determina Punto de equilibrio?

- a) Si _____
- b) No _____

59) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de determinar el punto de equilibrio dentro de la organización?

- a) Analizar utilidades de un proyecto de inversión _____
- b) Evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos _____
- c) Calcular punto neutro _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

b.3 Presupuesto

60) ¿El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, elabora los presupuestos de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 62.

61) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, elaborar el presupuesto?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Ninguno _____

62) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de elaborar los presupuestos en la organización?

- a) Permite el cumplimiento de los objetivos planteados _____
- b) Permite reflejar el comportamiento económico de la organización _____
- c) Permite la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital _____
- d) Permite la interrelación de funciones _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otro _____ Especifique: _____

63) ¿Cuál cree usted es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Presupuesto Financiero _____
- b) Presupuesto Operativo _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otros _____ Especifique: _____

Si su respuesta es la (a) pase a la siguiente pregunta 64. Si su respuesta es la (b) pase a la pregunta N° 65, de lo contrario pase a la pregunta N° 66.

64) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Presupuesto de efectivo _____

- b) Estado de situación presupuestado _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otro _____ Especifique: _____

65) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto económico son elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Presupuesto de egresos _____
- b) Presupuesto de ingresos _____
- c) Estado de ganancias y pérdidas presupuestado _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____ Especifique: _____

b.4 Análisis de Costos

66) ¿El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, realiza análisis de costos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 68.

67) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, elaborar análisis de costos?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Ninguno _____

b.5 Riesgo y Rendimiento

68) ¿Conoce y aplica el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, análisis de riesgo y rendimiento?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77.

69) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo considera el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

a) Inferencia del riesgo _____

b) Aversión del riesgo _____

c) Aceptación _____

70) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

a) Análisis de sensibilidad _____

b) Desviación estándar _____

c) Coeficiente de variación _____

Si su respuesta es la letra (c) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 73.

71) ¿El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplican las siguientes medidas?

a) Rendimiento de Portafolio _____

b) Correlación _____

c) Diversificación _____

72) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos?

a) Riesgo Sistemático _____

b) Riesgo no Sistemático _____

73) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, el rendimiento de la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75.

74) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, dentro de la empresa?

a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión _____

b) Rendimiento sobre el capital propio _____

c) Todas las anteriores _____

d) Ninguna de las anteriores _____

75) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, el apalancamiento de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78.

76) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica el Departamento de Contabilidad de la

Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Apalancamiento operativo _____
- b) Apalancamiento financiero _____

Si su respuesta es la letra (b) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78.

77) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Apalancamiento financiero positivo _____
- b) Apalancamiento financiero negativo _____
- c) Apalancamiento financiero neutro _____

b.5 Capital Intelectual

78) ¿Conoce usted qué es el capital intelectual?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 81.

79) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

80) ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A.?

- a) Capital humano _____
- b) Capital estructural _____
- c) Capital relacional _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____

b.6 Plusvalía

81) ¿Qué tipo de plusvalía reconoce y revela el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A.?

- a) Comprada _____
- b) Generada Internamente _____
- c) Ninguna de las anteriores _____

Si su respuesta es la (b) pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 84.

82) ¿Registra el Departamento de Contabilidad de la clínica “Josefina de Figuera” C.A, la plusvalía que se genera internamente?

- a) Si _____
- b) No _____

83) ¿Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente?

- a) Si _____
- b) No _____

b.7 Información Medioambiental

84) ¿Conoce usted que es la Información medioambiental?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 88.

85) ¿Cree usted que las actividades que se realizan en la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, ocasionen daños al medioambiente?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 88.

86) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, al medioambiente que la rodea?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____
- d) Ninguno _____

87) ¿El Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A. reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

- a) Si _____
- b) No _____

II.- Elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad, de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A

A.- Aspectos Generales

88) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Legales _____

- b) Sociales _____
- c) Tecnológicos _____
- d) Políticos _____
- e) Geográficos _____
- f) Éticos _____
- g) Competitivos _____
- h) Otros _____ Especifique: _____

B. Factores Económicos

89) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Política cambiaria del país. _____
- b) Pronósticos económicos. _____
- c) Tamaño del mercado. _____
- d) Índice de desempleo. _____
- e) Inflación. _____
- f) Devaluación de la moneda. _____
- g) Salario mínimo. _____
- h) La competencia. _____
- i) La inversión. _____
- j) Control de precios. _____
- k) Oferta de bienes y servicios. _____

90) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 92.

91) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

92) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 94.

93) ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

94) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 96.

95) ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

96) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades del Departamento de

Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 98.

97) ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

98) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 100.

99) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

100) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 102.

101) ¿En qué grado afecta situación económica actual del país las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

C. Aspectos Sociales

102) ¿Cuáles de estos aspectos sociales inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Pérdida de valores. _____
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas. _____
- c) Manifestaciones públicas. _____
- d) Desempleo. _____
- e) Distribución del ingreso del país. _____
- f) Exigencia de los consumidores. _____
- g) Inseguridad. _____
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno. _____
- i) Reputación de la empresa. _____
- j) Responsabilidad social de la empresa. _____
- k) Todas las anteriores _____
- l) Ninguna de las anteriores _____
- m) Otros _____ Especifique: _____

103) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 105.

104) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

105) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 107.

106) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

107) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para el Departamento de Contabilidad de la

Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 109.

108) ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

D. Aspectos Políticos y Legales

109) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

- a) Elecciones _____
 - b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa _____
 - c) Legislación y reforma de leyes. _____
 - d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. _____
 - e) Estabilidad política del país _____
 - f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. _____
 - g) Ley Orgánica del Trabajo _____
 - h) Normas ISO. _____
 - i) Todas las anteriores _____
 - j) Ninguna de las anteriores _____
 - k) Otros _____
- _____ Especifique: _____

110) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las

actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 112

111) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

112) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 114.

113) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

114) ¿Considera usted que las normas referidas a la calidad del servicio de salud (Ley de Sanidad) inciden sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 116.

115) ¿Cuál es el grado de incidencia de las normas referidas a la calidad del servicio de salud (Ley de Sanidad) sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

E. Aspectos Tecnológicos

116) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A?

- a) Telecomunicaciones. _____
- b) Nuevas tecnologías. _____
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

117) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera” C.A, Cumaná Estado Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 119.

118) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

Alto _____
Medio _____
Bajo _____

119) ¿Aplica el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A, software contables novedosos?

a) Si _____
b) No _____

120) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A, para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

a) Internet _____
b) Intranet _____
c) Extranet _____
e) Todas las anteriores _____
f) Ninguna de las anteriores _____
g) Otros _____ Especifique: _____

F. Factores Geográficos

121) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”C.A?

a) Acceso a la empresa. _____
b) Dificultad del transporte terrestre. _____
c) Ubicación de la empresa. _____
d) Todas las anteriores _____
e) Ninguna de las anteriores _____
f) Otros _____ Especifique: _____

122) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

a) Si _____
b) No _____

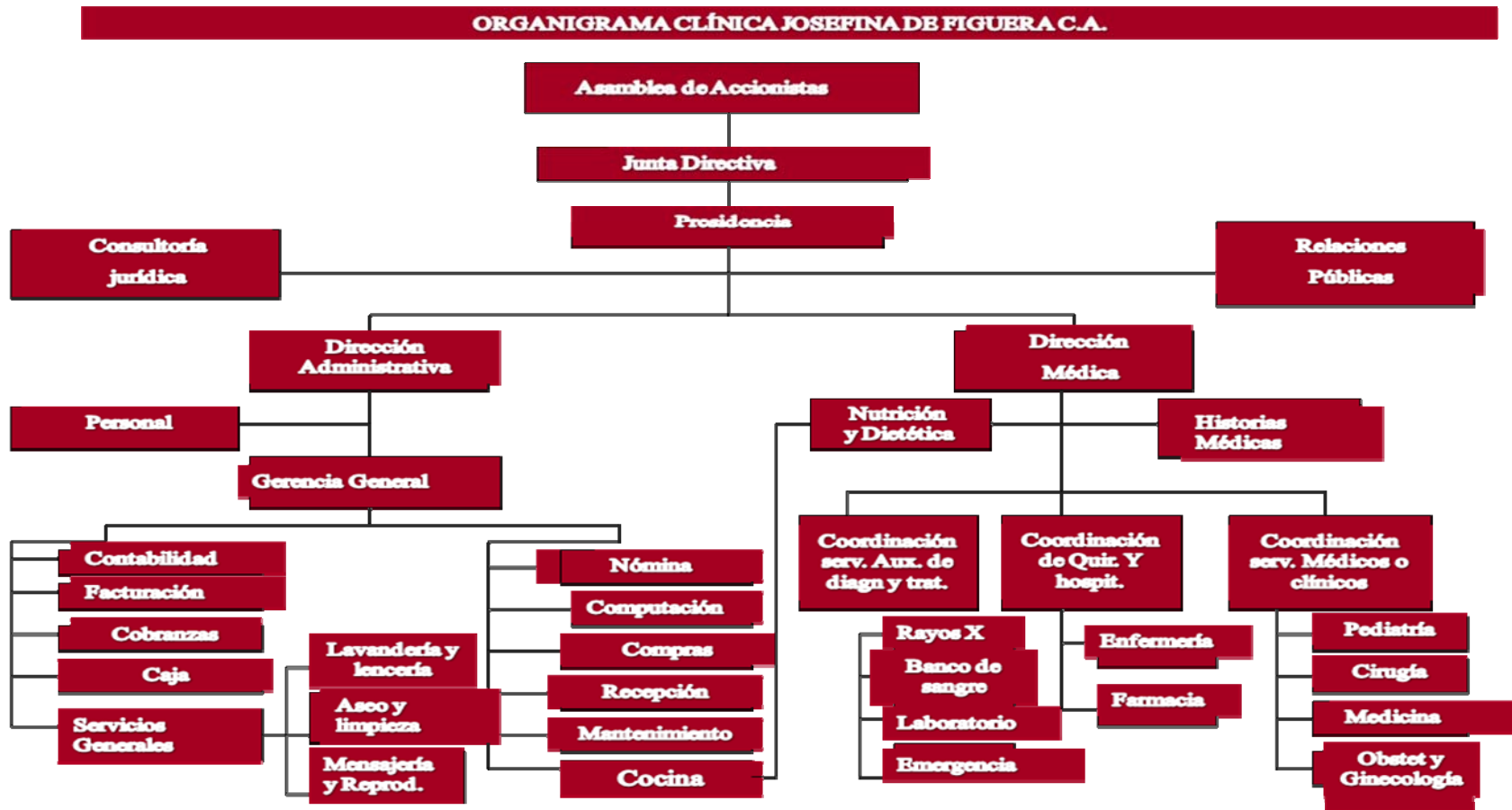
123) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

“Gracias por su colaboración”

Anexo N°2.



Fuente: Clínica “Joseфина de Figuera”, C.A. s/f

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA CLÍNICA “JOSEFINA DE FIGUERA”, C.A UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Militza Milagros Mejias García	CVLAC	14.009.611
	e-mail	ester180@hotmail.com
	e-mail	
Luis Arístides Patiño Rivero	CVLAC	18.418.089
	e-mail	aristides2301@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Gerencia estratégica
Financiera
Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

La gerencia estratégica financiera permite la correcta administración del capital de trabajo, logrando así corregir las debilidades encontradas y aprovechar las virtudes presentes, aplicando estrategias financieras que garanticen los recursos económicos, en las organizaciones, a través del manejo óptimo de los mismos, así como también el registro de sus operaciones contables como medio de control de la gestión financiera. Por tal razón, nace el objetivo de la presente investigación, el cual consiste en desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A Estado Sucre, a través de una investigación de campo tipo descriptiva, surgiendo la necesidad de que estén presentes las tres etapas de dicho proceso: planeación, ejecución y evaluación financiera donde se determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pues se hizo un análisis de lo interno y del entorno permitiendo así establecer los objetivos, acciones y estrategias financieras tales como: estrategias basadas en la gestión del conocimiento y estrategias de excelencia operativa, consideradas como primordiales para la realización eficiente de sus actividades.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Dra. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	08	24
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Mili y Luis.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: **Licenciado**

Área de Estudio:

Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

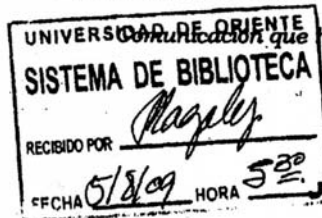
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNEL
Secretario



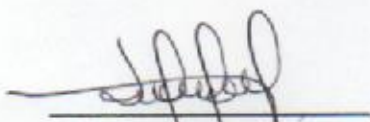
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”



Meijas G, Militza M.

CI: 14.009.611

AUTOR I



Patiño R, Luis A.

CI: 18.418.089

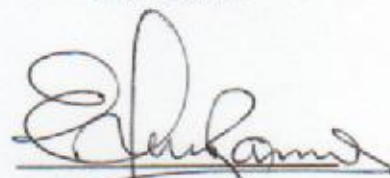
AUTOR II



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

CI: 5.706.787

Jurado Asesor I



Dra. Elka Malavé

CI: 8.649.633

Jurado Asesor II