



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE,
C.A., UBICADO EN EL MUNICIPIO MONTES, ESTADOS SUCRE.**

Asesoras Académicas:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

Autores:

Campos A., Edwin J.

Rodríguez F., Carlos A.

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

Cumaná, Marzo del 2012



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA
DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS DEL CENTRAL
AZUCARERO SUCRE, C.A., MUNICIPIO MONTES, ESTADO
SUCRE**

AUTORES:

**Campos A, Edwin J. C.I.: 11.830.250
Rodríguez F, Carlos A. C.I.: 16.818.966**

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 16
días del mes Marzo de 2012**

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

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

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 El Problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	24
1.1.2.1 Objetivo General.....	24
1.1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	24
1.2 Marco Metodológico.....	26
1.2.1 Nivel de la Investigación	26
1.2.2 Tipo de Investigación	27
1.2.3 Población y Muestra	28
1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización e Interpretación de la Información	29
1.2.5 Técnicas para la Presentación del Informe Final.....	30
1.2.6 Sistematización de Variables	31

CAPÍTULO II	34
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO	34
2.1 Antecedentes de la Investigación	34
2.2. Gerencia Estratégica.....	37
2.2.1 Estrategias.....	39
2.2.1.1 Definición de Estrategias.....	39
2.2.1.2 Clasificación de las Estrategias	40
2.2.1.3 Niveles de la Estrategia	42
2.2.2 Definición de Gerencia Estratégica	43
2.2.3 Objetivo de la Gerencia Estratégica	45
2.2.4 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica	45
2.3 Las Finanzas.....	51
2.4 La Gerencia Estratégica Financiera	55
2.4.1 Definición de Gerencia Estratégica Financiera	55
2.4.2 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica Financiera	56
2.5 Análisis Estratégico Financiero	57
2.5.1 Análisis Estratégico	57
2.5.2 Definición de Análisis Estratégico Financiero	62
2.5.3 Elementos del Análisis Estratégico Financiero	63
2.5.3.1 Elementos Internos de Análisis Estratégico Financiero	63
2.5.3.2 Elemento Externos de Análisis Estratégico Financiero.....	89
2.5.4. Modelos e Instrumentos para el Análisis Estratégico Financiero.....	93

CAPÍTULO III	102
ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A., CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE	102
3.1 Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., Cumanacoa, Municipio Montes, Estado Sucre	102
3.2 Bases Legales Asociadas a las Actividades en Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, Municipio Montes Estado Sucre.....	106
3.3 Elementos Financieros Internos en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.....	113
3.3.1 Aspectos Generales.....	114
3.3.2 Elementos Internos Financieros.....	120
3.3.2.1 Análisis Financiero	121
3.3.2.2 Estados Financieros	124
3.3.3 Elementos no Financieros.....	157
3.3.3.1 Capital Intelectual	158
3.3.3.2 Plusvalía.....	162
3.3.3.3 Información medio ambiental.....	164
3.4 Elementos Externos considerados en el Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas	165
3.4.1 Aspectos Generales	166
3.4.2 Factores Económicos	167
3.4.3 Elementos Sociales.....	174
3.4.4 Aspectos Políticos y Legales.....	176

3.4.5 Elementos Tecnológicos	178
3.4.6 Elementos Geográficos.	181
3.5 Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.....	183
3.6 Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.....	197
3.7 Análisis de Impacto de las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.	203
3.8 Acciones Estratégicas Financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.....	215
CONCLUSIONES	220
BIBLIOGRAFÍA	223
HOJA DE METADATO.....	230

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico primeramente a Dios todo poderoso y a la Virgen María, por ser mis protectores y cuidarme a diario.

A mis padres Ysteno y María, quienes me dieron la vida y el apoyo para poder alcanzar una de mis metas. A mis hermanos María, Isteno, Ysmaris, Ernesto, Orianny y especialmente a Juan, quien siempre me prestó su ayuda de manera incondicional para que yo llegara siempre a tiempo a clases, así como a mi tía Rosa que es mi segunda madre.

A mi tía Isabel, quien siempre me dio cariño, ayuda y protección día a día. Tía Isabel nunca cambies, eres para mi muy especial.

A mis primos Richard, Henry, Diana, David y Luisana. Además dedico este logro a la abuela María.

Por ultimo, pero no menos importantes a mis compañeros del Curso Especial de Grado, Edwin, Cesar, Alberto, Danny ,Verónica, Suleika y Luisa, de los cuales me llevo bellos recuerdos, así como a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible este logro.

Carlos Alberto Rodríguez Franco

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico primordialmente a mi Dios, porque fuiste mi soporte para no decaer, por aliviar mi carga cuando era pesada.

A los seres más maravillosos del mundo, esos seres que me dieron la vida y que siempre están conmigo, a mi madre Irene A., y mi padre Miguel C., que mi Dios lo tenga en su gloria, este logro es de ustedes que siempre tuvieron paciencia y creyeron en mí. A mis dos hijos Edismary y Edwin, porque se que pueden seguir mi ejemplo y porque estoy seguro que ustedes también van a saber que cuando se propongan algo lo lograrán.

Dedico este logro a un ser que ha sido muy importante en mi vida y que ha servido de soporte para alcanzar mis logros, mi esposa Ismary. Te amo.

A toda mi familia y mis amigos, por estar siempre pendientes de mí y darme su apoyo, este triunfo es de todos ustedes.

Edwin José Campos Álvarez

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por ser mi guía espiritual durante toda mi vida y por darme salud sobre todo durante el desarrollo de mi Trabajo de Grado.

A mis padres quienes me dieron la vida y protección para lograr mis objetivos. A mi tía Rosa, y mis hermanos, a quienes les digo que no se rindan, que en la vida todo es posible si nos esforzamos un poco más de lo normal.

A mis asesoras Dra. Elka Malavé y Dra. Damaris Zerpa, quienes me demostraron que todo se puede en la vida, gracia profesoras por brindarme sus conocimientos, apoyo y confianza, su apoyo fue vital para lograr esta meta.

A todos mis compañeros de la Escuela de Administración, quienes compartieron durante varios años sus experiencias, especialmente a mi compañera Emperatriz Alcalá, quien me ayudó cuando más lo necesité, gracias mi amiga por no dejarme abandonar mis estudios, te lo agradezco de corazón.

A las personas que laboran en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A, por su ayuda y cooperación al momento de hacer nuestra investigación. Gracias a todos.

Carlos Alberto Rodríguez Franco

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios por darme la vida, y por darme la gran familia que tengo, gracias a mis padres por ofrecerme una excelente educación, este triunfo lo logré gracias a ustedes.

También quiero agradecer a mis hermanos, gracias por apoyarme y estar pendientes de todo lo que me pasa y por estar siempre en los momentos más importantes de mi vida. Gracias por aportar un granito de arena para poder alcanzar este triunfo.

A mi esposa Ismary, porque durante toda mi carrera siempre me apoyaste y estuviste conmigo en todo momento, Gracias porque a pesar de todas las dificultades que hemos vivido siempre estás ahí cuando te he necesitado, Mil gracias a ti que eres parte de este triunfo,

A mis asesoras académicas Dra. ELKA MALAVÉ y Dra. DAMARIS ZERPA por su esfuerzo, dedicación, consejos, constancia, gracias por poner siempre a nuestra disposición sus conocimientos, porque a pesar de las dificultades que se presentaron en este tiempo nunca nos dejaron solos. Gracias por el empeño para que nosotros hagamos las cosas bien, como se deben hacer, este logro lo alcanzamos gracias a ustedes. A ustedes muchísimas gracias.

A mi amigo y compañero de tesis Carlos Rodríguez, por ser tolerante todo estos meses, por apoyarme en mis decisiones, gracias por permitirme trabajar contigo. A todos mis compañeros de curso especial de grado, Suleika, Verónica, Luisa, Danny, Cesar y Alberto, todos vivimos momentos especiales en estos meses.

A todos los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., por toda la colaboración prestada, y permitir llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad, mil gracias a todos.

Edwin José Campos Álvarez

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Sistematización de variables.....	33
Cuadro N° 2. Matriz DOFA.....	95
Cuadro N° 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	99
Cuadro N° 2. Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	184
Cuadro N° 3. Análisis de Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	197
Cuadro N° 4. Impacto de las Debilidades y Fortalezas presentes en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.	204
Cuadro N° 5. Impacto de las Oportunidades y Amenazas presentes en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.	209
Cuadro N° 6. Hoja de Trabajo de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	211
Cuadro N° 7. Matriz DOFA para la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.	212

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Proceso Estratégico	46
Figura N°2. Punto de Equilibrio	82
Figura N° 3. Matriz BCG	97
Figura N° 4. Total Performer Scorecard (TPS).....	101
Figura N°5. Organigrama del Central Azucarero Sucre, C.A.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Orientación de las labores de la Gerencia de Administración y Finanzas en función de la visión de la organización.	115
Gráfico N° 2. Existencia de la misión en la Gerencia de Administración y Finanzas.	116
Gráfico N° 3. Existencia de visión establecida en la Gerencia de Administración y Finanzas.	117
Gráfico N° 4. Objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas claramente establecidos.	117
Gráfico N° 5. Existencia de un manual de sistema y procedimiento de la Gerencia de Administración y Finanzas.	118
Gráfico N° 6. Conocimiento del manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración y Finanzas.	119
Gráfico N° 7. Aplicación del manual de sistemas y procedimiento de la Gerencia de Administración y Finanzas.	119
Gráfico N° 8. Frecuencia de capacitación al personal de la Gerencia de Administración y Finanzas.	120
Gráfico N° 9. Disposición de información financiera veraz y oportuna de la Gerencia de Administración y Finanzas.	121
Gráfico N° 10. Aspectos de la empresa que inciden en el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración y Finanzas.	122
Gráfico N° 11. Elementos de análisis financieros utilizados por la Gerencia de Administración y Finanzas.	123
Gráfico N° 12. Aspectos financieros considerados en para la toma de decisiones de la gerencia.	123
Gráfico N° 13. Toma de decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización.	124

Gráfico N°14.Elaboracion de estados financieros.	125
Gráfico N° 15 Tiempo de emisión de los estados financieros por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.	125
Gráfico N° 16. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración y Finanzas.....	126
Gráfico N° 17. Información financiera y económica contenida en los estados financieros utilizada para el análisis financiero de la empresa.	127
Gráfico N° 18. Decisiones que se pueden tomar con el análisis de los estados financieros.	127
Gráfico N°19. Elaboración del estado de situación en la Gerencia de Administración y Finanzas.	128
Gráfico N° 20. Finalidad de la elaboración del estado de situación en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	129
Gráfico N° 21. Elaboración de estados de resultados en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	130
Gráfico N° 22. Finalidad de la elaboración de estados de resultados.	130
Gráfico N° 23. Elaboración del estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	131
Gráfico N° 24. Importancia del estado de flujo de efectivo para la empresa.....	131
Gráfico N° 25. Aspectos financieros de la empresa que evalúa el estado de flujo de efectivo.....	132
Gráfico N° 26. Elaboración de estado de cambio de la cuentas de patrimonio en la Gerencia de Administración y Finanzas.	133
Gráfico N° 27. Finalidad al elaborar el estado de cambio de las cuentas de patrimonio por la Gerencia de Administración y Finanzas.	133
Gráfico N° 28. Elaboración de las notas revelatorias por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	134
Gráfico N° 29. Realización de análisis de capital de trabajo por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	135

Gráfico N° 30. Grado de importancia que tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas determinar el capital de trabajo.....	135
Gráfico N° 31. Finalidad al elaborar el capital de trabajo por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	136
Gráfico N° 32 Determinación de las razones financieras de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	137
Gráfico N°33. Grado de importancia de las razones financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas.....	137
Gráfico N°34. Razones aplicadas en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	138
Gráfico N° 35 Aspectos que evalúan la solvencia de la empresa.	139
Gráfico N°36. Condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez	139
Gráfico N°37. Razones para evaluar el endeudamiento en la empresa.	140
Gráfico N° 38. Condiciones requeridas para calcular el endeudamiento.	141
Gráfico N° 39. Razones para evaluar la rentabilidad de la organización.....	141
Gráfico N° 40. Finalidad de la Gerencia de Administración y Finanzas al calcular la razón de rentabilidad de la empresa.	142
Gráfico N° 41. Razones para evaluar la cobertura de la empresa.	143
Gráfico N°42. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.....	144
Gráfico N° 43. Determinación del punto de equilibrio en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	144
Gráfico N° 44. Finalidad al aplicar el punto de equilibrio en la organización.	145
Gráfico N° 45. Determinación de presupuestos en la organización en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	146
Gráfico N° 46. Finalidad al determinar presupuestos en la organización.....	147
Gráfico N° 47. Tipo de presupuesto representativo y adecuado para la empresa.	147
Gráfico N° 48. Presupuestos financieros aplicados dentro de la Gerencia Administración y Finanzas.....	148
Gráfico N° 49. Elementos del presupuesto económico aplicados en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	149

Gráfico N° 50. Aplicación de análisis de costo en la Gerencia de Administración y Finanzas.	149
Gráfico N° 51. Grado de importancia que tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas elaborar análisis de costo.	150
Gráfico N° 52. Aplicación del riesgo y rendimiento por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	151
Gráfico N° 53. Preferencias del riesgo considerado por la Gerencia de Administración y Finanzas.	151
Gráfico N° 54. Métodos para evaluar el riesgo aplicados por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	152
Gráfico N° 55. Medidas para evaluar el riesgo de una cartera de activos en la Gerencia de Administración y Finanzas.	153
Gráfico N°56. Tipos de riesgos considerado por la Gerencia de Administración y Finanzas para evaluar una cartera de activos.....	154
Gráfico N° 57. Determinación del rendimiento de la empresa por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	154
Gráfico N° 58. Tipos de rendimiento que determina la Gerencia de Administración y Finanzas dentro de la empresa.....	155
Gráfico N° 59. Factores que influyen en la estructura de capital considerados en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	156
Gráfico N° 60. Determinación de apalancamiento de la empresa en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	156
Gráfico N° 61. Tipo de apalancamiento financiero generado en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	157
Gráfico N° 62. Conocimiento del capital intelectual.....	158
Gráfico N° 63. Valoración del capital intelectual en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	159

Gráfico 64. Elementos de la estructura de capital intelectual que inciden en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Administración y Finanzas.....	160
Gráfico N° 65. Presentación del capital intelectual en los estados financieros por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	160
Gráfico N° 66. Presentación del capital intelectual en los estados financieros por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	161
Gráfico N° 67. Consideración del capital intelectual en el análisis financiero por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	162
Gráfico N° 68. Tipo de plusvalía reconocida y revelada por la Gerencia de Administración Y Finanzas.....	163
Gráfico N° 69. Registro de la plusvalía generada internamente por parte de la Gerencia de Administración y Finanza.....	163
Gráfico N° 70. Reconocimiento de la plusvalía generada internamente en las notas revelatorias en los estados financieros.....	164
Gráfico N° 71. Conocimiento de la información medio ambiental.....	165
Gráfico N° 72. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	166
Gráfico N° 73. Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	167
Gráfico N° 74. Grado en que afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades de la Administración y Finanzas.....	168
Gráfico N° 75. Efecto de las políticas cambiarias a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	169
Gráfico N° 76. Grado en que afectan las políticas cambiarias a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	169
Gráfico N° 77. Efecto de las medidas económicas implementadas por el Gobierno Nacional a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	170

Gráfico N° 78. Efecto de las tasas de interés a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	171
Gráfico N° 79. Grado en que afectan las tasas de interés a las actividades de la Gerencia de Administración Y Finanzas.....	171
Gráfico N° 80. Efecto de los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	172
Gráfico N° 81. Grado en que afectan los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	173
Gráfico N° 82. Efecto de la situación económica actual del país a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	173
Gráfico N°83. Aspectos sociales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	174
Gráfico N° 84. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	175
Gráfico N° 85. Efecto de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	176
Gráfico N° 86. Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	177
Gráfico N° 87. Situación política actual perjudicial para las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	178
Gráfico N° 88. Beneficios de las NIIF en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	179
Gráfico N° 89. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	179
Gráfico N° 90. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	180

Gráfico N° 91. Uso de <i>software</i> contables novedosos por la Gerencia de Administración y Finanzas.....	181
Gráfico N° 92. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.....	182
Gráfico N° 93. Idoneidad de la ubicación geográfica de la empresa.....	183



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE,
C.A. UBICADO EN EL MUNICIPIO MONTES ESTADO SUCRE.**

AUTORES:

Campos A., Edwin J. C.I.N° 11.830.250

Rodríguez F., Carlos A. C.I:16.818.966

RESUMEN

Las organizaciones, están en un constante cambio y crecimiento, producto de las grandes transformaciones que se están produciendo en el ámbito mundial. Para eso, debe contar con la capacidad de adaptarse al entorno que la rodea, así como, disminuir sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, con el fin de alcanzar sus objetivos de una manera más óptima. Las mismas deben contar con una gerencia que aproveche los recursos financieros, materiales y el talento humano con que cuenta y apoyarse en las herramientas y modelos disponibles para así realizar un análisis estratégico financiero y poder determinar cuáles son los elementos internos financieros y no financieros y los elementos externos que la afectan de una manera u otra. Con la identificación de estos elementos las organizaciones pueden establecer decisiones que le permitan la sostenibilidad en el tiempo. De allí que, el objetivo de la presente investigación sea realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A. ubicado en el Municipio Montes, estado Sucre, a través de una investigación de campo de un nivel descriptivo. Encontrándose que a pesar de que esta empresa presenta debilidades también posee ciertas fortalezas que le han permitido mantenerse en funcionamiento, así mismo, se pudo determinar que existe una serie de factores externos que representan oportunidades y amenazas para ésta organización. A través del cruce de estos elementos se pudo establecer acciones estratégicas, que le garantizarán la sostenibilidad financiera en el tiempo.

Palabras claves: Análisis estratégico financiero, elementos internos y externos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están en un constante cambio y crecimiento, producto de las transformaciones que se llevan a cabo en el ámbito mundial. Dichas transformaciones se basan en la capacidad de la empresa de adaptarse al entorno que las rodea, así como disminuir sus debilidades y lograr un mejor aprovechamiento de sus fortalezas como organización, dejando atrás una administración tradicional y dando paso a una administración con participación de los trabajadores, es decir que la gerencia debe prestarle todas las herramientas necesaria para el logro de los objetivos.

Las organizaciones actuales se basan en una constante capacitación de sus empleados, puesto que son el recurso más importante que tienen, así como la modernización de su flota tecnológica para lo cual se necesita que el personal posea conocimientos que le permitan llevar a cabo las actividades de la manera más eficiente posible.

Ahora bien, las organizaciones para poder ser más competitivas deben contar con gerentes capaces y con conocimientos que le permitan aprovechar los recursos financieros con los cuales cuenta, para así posicionarse de una manera más solida en el mercado donde se desenvuelven.

Referir información para llegar al análisis estratégico

Realizar un análisis estratégico financiero abarca una serie de elementos fundamentales que permitirán un mejor desempeño de la empresa debido que facilitan el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa, corregir posibles fallas y mejorar en cuanto a la competitividad de la empresa ante organizaciones similares.

El análisis estratégico financiero le permitirá a la organización determinar cómo se encuentra ésta en cuanto al ámbito financiero y así poder conocer cuáles

estrategias son las más adecuadas para mejorar el desempeño de sus actividades y alcanzar el éxito.

Ahora bien, el Central Azucarero Sucre C.A es una empresa dedicada a la transformación de la materia prima obtenida en productos elaborados tales como el azúcar, melaza, papelón, y otros derivados de la caña de azúcar. Siendo hoy en día la principal fuente generadora de empleo y de divisas en el Municipio Montes, estado Sucre. Esta organización es dependiente de la Corporación Venezolana Agraria (CVA), y contribuye con la seguridad agroalimentaria del país.

Esta organización, cuenta con una estructura organizacional conformada por cuatro niveles. Un primer nivel integrado por la Presidencia, el segundo nivel se encuentra la Vicepresidencia, el tercer nivel está conformado por las Gerencias de Gestión de Talento Humano, Agrícola, Desarrollo Comunitario Administración y Finanzas y de Industria y, en el último nivel se encuentra las distintas unidades dependientes de cada una de las gerencias antes mencionadas

En función al objeto de estudio de esta investigación, en el tercer nivel destaca la Gerencia de Administración y Finanzas, la cual tiene como objetivo dirigir, coordinar y velar por el buen funcionamiento de todas las unidades y coordinaciones bajo su dependencia; y de forma específica, tiene como funciones velar por el fondo de avance, entregar toda información pertinentes que soporten cada uno de los gastos que se efectúen en el Central, realizar el reporte de gastos de la empresa, llevar un control detallado de la producción de azúcar, llevar las relaciones de compras y respectivos pagos a los proveedores, entre otras (Central Azucarero Sucre, C.A.,2010).

Partiendo de lo que implica y la relevancia que tienen las finanzas en una organización, esta investigación tiene como objetivo primordial realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A. con la finalidad de determinar cuáles son las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en esta gerencia y delinear las acciones estratégicas necesarias para que la misma pueda optimizar los recursos con que cuenta y ser sostenible en el tiempo

Este trabajo de investigación esta estructurado en tres capítulos, los cuales se detallan de la siguiente forma: el capítulo I, contiene las generalidades del problema de investigación que, a su vez, abarca el planteamiento del problema de investigación., los objetivos de la investigación (generales y específicos) y el marco metodológico que comprende: el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la investigación y sistematización de variables.

El segundo capítulo, que está relacionado con el análisis estratégico financiero el cual comprende aspectos relacionadas con los antecedentes de la investigación, la gerencia estratégica, las finanzas, la gerencia estratégica financiera y el análisis estratégico financiero.

Un tercer y último capítulo, que contiene el análisis estratégico en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., el cual contiene aspectos inherentes a la Gerencia, las bases legales, los elementos financieros internos y elementos externos a esta Gerencia, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el análisis de impacto de esas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y las acciones estratégicas resultantes. Para finalizar se establecen las conclusiones a las cuales se llegó con esta investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Arias (2006:37), define el problema como: “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. Así mismo, el problema según Arias (2006:41), “consiste en describir de manera amplia la situación de objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen e incógnitas por responder”. Por su parte, Méndez (2008:161), señala 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”.

Con base en estos planteamientos se puede decir que el problema no es más que el origen o motivo que servirá de objeto para la investigación y, posteriormente, con el planteamiento ampliar las soluciones basadas en los hallazgos encontrados.

De manera que, en esta investigación que está relacionada con el análisis estratégico financiero en el Departamento de Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., ubicado en la ciudad de Cumanacoa, estado Sucre. Por lo que, en este punto se consideran los siguientes elementos fundamentales: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específicos), y, justificaciones y alcances de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Hernández y otros (1997:2), señalan que plantear el problema “no es sino que afirmar y estructurar más formalmente la idea de investigación”.

Según Méndez (2008:160):

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

Bajo este entendido, el planteamiento del problema es una definición general donde se plantea formalmente la estructura del tema objeto de investigación. En él, se identifican o detallan posibles variantes o incógnitas a las cuales se tratará de dar posibles soluciones. De allí que, el problema que aquí se expone gira en torno al análisis estratégico financiero en el Departamento de Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., ubicado en Cumanacoa, Municipio Montes del estado Sucre.

Las organizaciones según Daft (2004:09), se definen como una: “entidad social que esta orientada a una meta y que tiene una estructura intencional”; identificando el valor de las personas que se unen para alcanzar objetivos en común. Por su parte, Prieto (2004), señala que “las organizaciones son “entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”.

Con base en estas afirmaciones se puede decir que, las organizaciones son grupos de personas que se juntan con un fin y de forma ordenada, tomando en cuenta

las aptitudes de cada uno de sus integrantes, sus recursos económicos, físicos y tecnológicos, para alcanzar los objetivos en común. Las organizaciones son dinámicas, es decir, crecen, cambian, se reproducen, se deterioran, progresan y a veces mueren y la eficiencia de las actividades que en ella se desarrollan, depende de la capacidad técnica, administrativa y humana de sus integrantes. Sus actividades más comunes son: la producción, finanzas, mercadeo, ventas, servicios, talento humano, desarrollo y responsabilidad social. De ahí que, la importancia de las organizaciones, se debe a que a través de ellas se pueden lograr de una mejor manera los objetivos del grupo, así también pueden establecer los métodos que permitan llevar a cabo las actividades de una forma más eficiente.

Hoy en día, las organizaciones, sea de cualquier tipo, empresariales, comunitarias, de productos o servicios, deben estar consciente de los cambios que acontecen a nivel mundial, social, políticos, económicos, tecnológicos, que de una manera u otra pueden afectarla, igualmente deben tener en cuenta la importancia del trabajo en equipo, la descentralización de funciones, saber manejar los agentes externos que de una u otra manera ayudarán a cumplir las metas, ya que, es toda una sinergia que se establece de todos con todos y que hay que saber manejar con precisión, astucia y acciones acertadas. Así mismo, si bien es cierto que las organizaciones deben estar preparadas para los cambios, también deben contar con gerentes capacitados como capacitadores de su personal, que lleven a cabo las estrategias a seguir dentro de un conjunto de metas factibles y adaptadas a estos continuos cambios y, de este modo, consolidarse con éxito de manera sostenible en el tiempo.

Pues bien, un ejemplo de organización exitosa es, AJEGROUP, fundada hace más 23 años, es una industria multinacional con negocios en España y presencia en 20 países. Para hacer frente a todos los mercados, la compañía cuenta con 22 fábricas, 20.000 colaboradores y 120 centro de distribución propios. Cuenta con una

infraestructura que atiende más de un millón de puntos de ventas, y que permite vender cada año tres mil millones de litro de bebidas, entre cervezas, refresco, bebidas energéticas, bebidas isotónicas, agua, jugos y té. El grupo se dedica a fabricar y comercializar productos innovadores y de calidad internacional a precios muy competitivos para los consumidores más exigentes. Esta estrategia le permitió una exitosa expansión en los países donde operan actualmente. El plan de la compañía es ampliar su negocio en todo el mundo. Su visión es estar entre las 20 multinacionales más importantes del mundo para el 2020. De este modo, así como AJEGROUP y otras empresas han logrado establecerse como organizaciones competitivas, de tal manera que debieron establecer una buena planificación que los llevó alcanzar sus objetivos (<http://www.aJegrupo.com/historia.php>). De modo que, para que esta organización haya podido posicionarse de una manera sólida en el mercado, debió contar con la dirección de una gerencia eficiente, la cual, debió apoyarse en los planes establecidos, para si de este modo, alcanzar los objetivos por la misma.

La gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos previamente (<http://www.gerenciaynegocios.com>). Por su parte, Krygier (1998), define la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicados a la dirección efectiva de una organización”. Bajo este entendido, se puede afirmar que la gerencia es un proceso que aprovecha los recursos de la organización de forma coherente para alcanzar los objetivo establecido, con la ayuda del proceso administrativo, también se puede decir que la gerencia es un cuerpo de conocimientos que se usan en el establecimiento de los planes y estrategias con el fin de lograr de una manera eficiente los objetivos de la organización.

Ahora bien, las organizaciones han hecho uso de estrategias como herramientas para alcanzar sus objetivos y minimizar el impacto de los cambios que las afectan negativamente y maximizar los que las favorecen, debido a que estas instituciones como sistema abierto no actúan aisladamente del entorno. Las estrategias según Sánchez y Valencia (2008:21), son “cursos de acción que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”. Thompson y Stricklan (2004:3), la definen como: “una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía”. Por tanto, se puede decir que, las estrategias son mecanismos donde se formulan objetivos y planes, y la forma en que estos deben ser alcanzados, es decir, los lineamientos o pasos a seguir por las organizaciones para el cumplimiento de los fines planteados.

Un ejemplo de organizaciones que han aplicado buenas estrategias es la multinacional ARCOR (<http://www.youtube.com>), ubicada en Argentina, fundada en el año 1951 con el objetivo de ofrecer productos de primera calidad, a un precio justo para consumidores de todo el mundo. Hoy, ARCOR es la primera productora mundial de caramelos, y constituye la empresa de galletas más grande de América del Sur. Además, es una de las principales exportadoras de golosina de la región. Su objetivo corporativo principal es autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mayor calidad y al mejor precio. Su visión empresarial está enfocada en convertirse en los próximos años, en la empresa de golosina número uno de América Latina. Sus desafíos estratégicos son convertirse en la empresa número uno de golosinas y chocolates de Latinoamérica, radicarse en mercados de alto desarrollo, como los emergentes asiáticos, profundizar la penetración de sus productos y marcas en los mercados más exigentes del mundo como los Estados Unidos, Japón y la Unión Europea.

De modo que, las estrategias de *marketing* general empleadas en la unidad de negocio de chocolates, es que su producción se basa en estiramiento de línea bidireccional, ya que, ARCOR no solo busca posicionarse en los sectores más privilegiados de la sociedad, sino también, introducir productos de buena calidad a un precio accesible a otros extractos sociales más bajos.

La empresa está integrada verticalmente con el fin de autoabastecerse de insumos que son estratégicos para sus negocios, desde la materia prima hasta los empaques de sus productos. Así mismo, establece la estrategia de liderazgo total en diferenciación más por el mismo precio. Además, trata de diferenciar todas sus líneas de chocolates y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores. Con la estrategia de integración hacia atrás, conforma la cadena de valor con la de sus proveedores y clientes, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficios con ellos.

Ahora bien, con la estrategia de penetración de mercado ARCOR, incrementa las ventas, así como las actividades promocionales y publicitarias. Por consiguiente, en la estrategia de crecimiento, establecieron planes de *marketing* basándose en la búsqueda de la satisfacción total de sus consumidores, ofreciendo más de lo normal, esto se logra entregando una calidad superior, un buen servicio y una constante innovación. Con la aplicación de la estrategia de expansión el Grupo ARCOR amplía su línea de productos constantemente (tal es el caso de línea Bon, Bom o Rocklests), introduciendo lo que el público desea y descartando lo que él público le desagrada, y la estrategia de extensión, la cual le permite que esta unidad de negocio siga creciendo con la búsqueda constante innovación y desarrollo de nuevos productos que enriquezcan la cartera de negocios existentes. La aplicación de estas estrategias le han permitido a ARCOR, realizar más de 200 lanzamientos al año, con un volumen de producción que supera los 3.000.000 de kilogramos diarios, alcanzando una facturación anual de más de 2.600.000 de dólares, a su vez contar con 40 plantas

industriales ubicadas en Latinoamérica, y así logrando obtener la mayor eficiencia industrial, reinvertiendo de forma permanente para alcanzando los más altos estándares de calidad, protección y seguridad

En el ejemplo anterior, queda evidenciado como las organizaciones han hecho usos de las estrategias y sus resultados positivos, así también, las técnicas, conocimientos y habilidades de la alta gerencia para lograr alcanzar el éxito de las mismas, lo que evidencia la necesidad de gerenciar estratégicamente. En tal sentido, David (2008:5), define a la gerencia estratégica 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 una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro (<http://juliangiraldo.wordpress.com>).

En líneas generales, se dice que la gerencia estratégica es un conglomerado de pasos ordenados, que se formulan se ponen en marcha para luego ser evaluado en sus distintas funciones, esto con el fin de conquistar los objetivos. Por tanto, que la gerencia estratégica logre los objetivos de la organización, es importante contar con los recursos necesarios, estando entre ellos el recurso financiero, el cual va ayudar a llevar a cabo los planes y estrategias a corto, mediano y largo plazo, y para lograr la optimización de este recurso, le es asignada esta función al área de finanzas.

Las finanzas es una rama de la economía, la cual se dedica de forma general al estudio de las variaciones del dinero, y de forma particular esta relacionada con las transacciones y administración del dinero (<http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>).

Ortega (2008:7), por su parte, define las finanzas como:

La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresas, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtengan un beneficio máximo equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

En resumidas cuentas, las finanzas es una rama de la economía cuya función general es identificar las variaciones del dinero. Además, se apoya en la contabilidad para la clasificación de información financiera, y en la economía para conocer las variables económicas.

Las finanzas juegan un papel muy importante en el éxito y supervivencia de las organizaciones y, es una herramienta fundamental para la gerencia en la toma de decisiones estratégicas, buscando siempre su objetivo de maximizar el valor empresarial y minimizar los riesgos financieros. Es por esto que, las organizaciones hoy en día, se preocupan por establecer estrategias financieras que le permitan llevar a cabo sus planes con éxito.

La estrategia financiera según Saldívar (2007:30), se define por:

El apalancamiento de la empresa, por su fuente de financiamiento y por las condiciones y monedas de los créditos y otros pasivos, todo esto afecta la estructura financiera, su liquides, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos y productos financieros, y el riesgo financiero al que esta sujeto la empresa. Estos factores determinan la capacidad de las empresas para financiarse con recursos ajenos de crédito de capital.

La estrategia financiera está relacionada con la obtención de recursos necesarios para el funcionamiento operacional y la alternativa de inversión a mediano y largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Estos factores, van a determinar la forma de financiamiento de la organización, es decir, cómo conseguir los recursos financieros para el funcionamiento de la misma, de sus inversiones futuras, la identificación de los riesgos, y el valor de retorno de la inversión, en tal sentido, la gerencia financiera, debe contar con la información necesaria y aprovechar al máximo las oportunidades de la misma, administrando de manera eficiente los recursos.

Todas aquellas funciones que realiza un administrador o gerente financiero conllevan a entender que gerenciar estratégicamente los recursos financieros, significa aplicar con eficiencia las oportunidades de negocios que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa (<http://www.mailmail.com>). De allí que, Márquez y Andarcia (2009:12), definen 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”. Para gerenciar estratégicamente estos recursos el gerente deberá contar con la información financiera oportuna, así como la capacidad para analizar estratégicamente de tal modo que lo lleve a tomar las decisiones más beneficiosa a la organización. Para lograr el objetivo primordial que implica la gerencia estratégica financiera es necesario conocer el proceso que la compone, el cual está conformado 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 misión, visión, objetivos y la elección de estrategias, 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 qué manera se están logrando los objetivos y de no lograrse, indagar las razones por las cuales ocurren dichas desviaciones (Mejías y Patiño, 2011).

Ortiz (2005), identifica tres etapas del proceso estratégico financiero, las cuales se mencionan continuación:

- La planeación o formulación de la estrategia financiera: 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 implican el uso racional de recursos físicos y monetarios.
- La implementación o ejecución de la estrategia financiera. Para Ortiz (2005), en esta etapa se busca el cumplimiento de los factores de la planeación (estrategias, programas, proyectos y políticas) que proporcionan el alcance de los objetivos estratégicos.
- La evaluación de las estrategias financieras. No solo basta con la puesta en práctica de las estrategias, 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 implementadas, de lo contrario se podrá aplicar a tiempo los correctivos necesarios para ayudarla a que se lleven a cabo de manera correcta. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

Ahora bien, dentro de la etapa de planeación estratégica financiera, como paso fundamental se lleva a cabo el análisis estratégico financiero, con el objeto de

identificar los factores (internos y externos), así como los recursos financieros y no financiero que pueden de una u otra manera afectar el desarrollo de los planes y estrategias de la organización, así mismo, identificar sus fortalezas y amenazas (Moreno y Betancourt, 2009).

Para llevar a cabo este análisis existen modelos o matrices que permiten evaluar exhaustivamente la situación de la organización entre los que se pueden mencionar: La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que según Koontz y Weilhrich (1998:172), “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”; la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además de ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (www.gestiopolis.com); la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que a juicio de David (1994), tiene por objeto ayudar a los estrategas a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecten a la organización y el Balanced Scorecard (BSC), que integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (del futuro), y los une en un esquema que permite conocer las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. El Balanced Scorecard consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización (<http://gestiondelconocimiento.com>).

Así como estos modelos existen otros que permiten realizar un análisis estratégico financiero considerando un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y

proyectase a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suele cambiar en el transcurso del tiempo (<http://planeacion.univalle.edu.co/>).

En fin, realizar un análisis estratégico financiero implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suele cambiar en el transcurso del tiempo (<http://planeacion.univalle.edu.co/>).

Un caso de organización ha realizado análisis estratégico para identificar su situación actual, es el de MOTOROLA (<http://html.rincondelvago.com/>), líder mundial en la fabricación de avanzados sistemas electrónicos, componentes de comunicación y semiconductores. Sus principales negocios incluyen teléfonos celulares, comunicación de *beepers* y datos, *walkie-talkie* radios, electrodomésticos para autos, comunicadores personales, electrodomésticos para las industrias de defensa y espacial, y computadoras. Se usan los semiconductores de Motorola en máquinas de comunicaciones, computadoras, y millones de otros productos electrónicos. Operando en los cinco continentes, Motorola tiene más de 142.000 empleados y mantiene fábricas en todo el mundo.

En cuanto a su objetivo fundamental, la organización busca la satisfacción total del cliente a través de calidad, rapidez, tecnología y trabajo en equipo. Para lograr ese objetivo, Motorola se concentra en respetar al individuo, mantener su integridad completa, y enfocarse en una visión de un mundo donde todos pueden alcanzar su potencial. Ésta, presenta un alto nivel de descentralización, lo que le ha permitido expandirse rápidamente.

La estrategia de Motorola para la satisfacción del cliente se centra en respetar la dignidad del individuo y nunca comprometer la integridad del mismo. Estas creencias proporcionan estabilidad y esfuerzo, creando un ambiente de autoridad propio para tomar decisiones. Para continuar la competencia, la gerencia fomenta inversión a largo plazo en tecnología. Como consecuencia, la compañía ha aumentado sus ventas por empleados en un 3,2% por año. Las inversiones en investigación y desarrollo, desde 1991 en más de US\$ 4 mil millones, han resultado con más de 400 nuevas patentes. En 1995, en total las ventas aumentaron en un 22% es decir US\$ 27 mil millones). Además, las utilidades fueron de US\$ 1,56. Para lograr estos objetivos organizacionales, Motorola realizó un análisis estratégico que arrojó el siguiente resultado:

En cuanto a sus fortalezas:

- Motorola se ha expandido, y lo sigue haciendo a través de empresas de capitales mixtos y otras alianzas.
- Ha tenido una gran expansión tecnológica y se quiere expandir aun más a través de la inversión directa.
- Los negocios tradicionales de Motorola en los sectores de comunicación inalámbrica y semiconductores, producen las utilidades esperadas.
- Es un líder mundial en la fabricación de avanzados sistemas electrónico, componentes de comunicación y semiconductores y comanda la más grande participación de ventas en el mundo de equipos de comunicación inalámbrica.
- Su alto nivel de descentralización le permite expandirse rápidamente.
- Las alianzas con otras empresas, le han permitido acceder a la extensa red de distribución de otras empresas para así, de este modo, vender sus productos a distintos mercados de consumidores.

En cuanto a sus debilidades:

- Es importante considerar que el sistema político tiene grandes riesgos por su inestabilidad y corrupción.
- Los derechos humanos y de autor no se respetan principalmente a nivel de gobierno, aunque se ha avanzado respecto de lo que son las reformas a nivel político.
- Una baja e inadecuada provisión de energía de recursos naturales.
- Gran demanda de infraestructura.
- La demanda de financiamiento es muy alta a nivel local, el financiamiento es limitado y escaso.

Las oportunidades de negocio que ha tenido Motorola, le han brindado estar en una posición de liderazgo frente a todas sus líneas de productos, logrando alianzas a nivel de negocios y corporativas, permitiendo con ellos diversificación. Antes lo visto, Motorola, se encuentra en una serie de mercados, diversificándose, a través de una gran variedad de productos. Aunque históricamente, las alianzas y las empresas de capitales mixtos para invertir en el extranjero, entró en diferentes mercados, entre ellos China, con el 100% de la propiedad de sus subsidiarias, alianzas y asociaciones. Para coordinar sus proyectos de inversiones en China, la empresa estableció Motorola (China), *Investment Ltd.* Como una empresa *holding*.

Sus oportunidades y proyecciones futuras, muestran avances tecnológicos y diversificación de sus productos, y para ello muestra las siguientes:

- Motorola, es líder a nivel mundial en rentabilidad y crecimiento entre las principales compañía que fabrican sistemas de telecomunicaciones.
- Es líder a nivel mundial en la fabricación de avanzados sistemas electrónicos, componentes de comunicaciones y semiconductores.

- Debido a, la producción de la variedad de sus productos, le permite competir en el mercado mundial, logrando así un valor distintivo en sus marcas y modelos.

En cuanto a sus amenazas:

- La misma es sensible a los cambios tecnológicos, lo que la obliga a sus trabajadores a innovar constantemente para no perder su competitividad.
- La poca experiencia en el negocio de computadoras y la existencia en el mercado de competidores con gran fortaleza en el ramo.
- Así como Motorola, existen grandes corporaciones interesadas en invertir en el mercado chino.

Como se pudo observar para Motorola, el análisis estratégico le permitió conocer su situación actual y qué está sucediendo con la gerencia de sus recursos, la posición que ocupa en el mercado, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con la finalidad de aprovecharlas y desarrollarlas al máximo, lo que la beneficia; de igual manera, al identificar sus debilidades y amenazas establecer los cambios necesarios, con el fin de minimizar la distancia entre la empresa y sus competidores.

No obstante, aún cuando Motorola realizó un análisis estratégico, la misma solo consideró aspectos generales de la empresa sin hacer énfasis en el aspecto financiero; lo que, de cierta manera, no le permite conocer la forma de optimizar los recursos financieros con que cuenta e implementar sus estrategias financieras con éxito.

En la actualidad, se tienen escasas referencias y/o indicios sobre organizaciones que hayan realizado análisis estratégicos financieros; sin embargo, se

conoce del caso del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente donde se propusieron estrategias financieras, y al mismo tiempo se plantearon objetivos y acciones estratégicas financieras que le permitieran optimizar la calidad de servicio del mismo, mediante el estudio de factores de carácter interno y externo; y donde se sugiere que los recursos financieros sean destinados a satisfacer las necesidades nutricionales y alimenticias del estudiantado (Astorino Samil, 2009).

Ahora bien, en lo que respecta a la industria azucarera, hoy en día se encuentra en un constante dinamismo a nivel mundial, debido al desequilibrio que existe entre la demanda y la oferta de azúcar, trayendo como consecuencia cambios en los precios y los niveles de producción. De allí que, países como Brasil, máximo productor de azúcar con 30.847.000 toneladas anuales (<http://www.fao.org/>), ha implementado estrategias para aumentar su producción y disminuir los costos en todas sus etapas en el año 2011, del mismo modo están procediendo la India, la Unión Europea y demás países productores, esto con la finalidad de alcanzar una producción mundial de 172.200.000 de toneladas anuales necesarias para alcanzar un equilibrio entre la oferta y la demanda, y acumular un superávit de 4.460.000 de toneladas, según las estimaciones de la Organización Internacional Agropecuaria (OIA) (<http://www.diariouniversal.net/>).

El equilibrio en la producción mundial de azúcar se logra con el esfuerzo de países que, si bien es cierto no son los principales en la materia, han tenido un repunte en su producción, tal es el caso de Colombia, quien durante un siglo entero ha dedicado su esfuerzo al mejoramiento del cultivo de la caña de azúcar, así como aumentar el volumen de portafolio de calidades a ofrecer al mercado nacional e internacional (<http://www.asocana.org/>).

La industria azucarera Colombiana ha incrementado su productividad en el campo y la fábrica, también ha reducido los costos en todas las áreas, ha creado

nuevas variedades genéticas mejorando su resistencia en el campo; asimismo, ha mejorado el proceso de transformación de la caña de azúcar a través de programas de transferencia de tecnología, ha invertido en el mejoramiento de equipos de campo y especialmente de fábrica, adquirió calderas de mayor presión y generación de vapor, repotenció e invirtió en nuevos equipos como difusores, molinos, centrifugas, entre otros; además, redujo los costos de producción aprovechando subproductos como el bagazo, el cual ha sido utilizado como combustible principal de las calderas, esto con el fin de generar su propia energía en el proceso productivo. Esta estrategia la ha dado una ventaja competitiva a la industria azucarera colombiana ya que, reduce la dependencia energética, le da ventajas socioeconómicas por las inversiones que deban darse y, ganancias ambientales debido a la disminución de las emisiones contaminantes por el uso de origen agrícola frente a una de fuente fósil no renovable (<http://www.asocana.org/>).

La industria azucarera colombiana cuenta en la actualidad con una producción anual de 660.000 toneladas de azúcar gracias a las estrategias implementadas para aumentar su producción, ampliar las variedades de azúcares ofrecidas como la calidad de las mismas. Esto la ha colocado en un sitio muy importante ofreciendo así su producto de calidad a nivel nacional e internacional.

En cuanto, a la industria azucarera venezolana, según José Álvarez (2010), Presidente de Federación de Cañicultores (FESOCA), ha experimentado una caída en su producción en los últimos años debido a las políticas oficiales en materia azucarera, al control de precios de venta del azúcar y las amenazas de expropiaciones por parte del Presidente Hugo Chávez, lo que hace poco rentable el negocio del azúcar, tal es el ejemplo que durante los periodos 2008-2009, la producción de caña de azúcar alcanzó las 7.300.000 toneladas, en cambio en el 2009-2010 fue de 5.700.000 toneladas, teniendo que recurrir a la importación de un total de 800.000 toneladas para cubrir el déficit del 2011.

Para la producción de la caña de azúcar, Venezuela cuenta con 15 centrales azucareros principales ubicados estratégicamente en todo el territorio, en los estados Zulia (1), Yaracuy (1), Portuguesa (4), Aragua (1), Lara (4), Táchira (1), Trujillo (1) y Sucre (2). Entre los dos ubicados en el estado Sucre, se encuentra el Central Azucarero Sucre, C.A., ubicado en Cumanacoa, Municipio Montes, estado Sucre, creado en el año 1953, teniendo como actividades principales la de comercialización, distribución y producción de la caña de azúcar, para ser transformada en azúcar refinada y otras actividades como la de: envasado y sellado del azúcar, cosecha, corte, alza, traslado de la caña de azúcar, entre otras actividades (Central Azucarero Sucre, C.A., 2010).

El Central Azucarero Sucre, C.A., tiene como misión, producir azúcar y sus derivados, promoviendo y coordinando el desarrollo de la cadena agroproductiva, a través de un personal altamente capacitado, tecnología de avanzada, inversión social, uso racional de los recursos naturales, logrando así contribuir con la soberanía agroalimentaria del país. El mismo tiene la visión de ser una empresa líder del desarrollo agroindustrial del país, logrando el incremento del bienestar social y altos niveles de eficiencia y calidad enmarcados en políticas incluyentes de equidad y justicia.

Además, esta organización, cuenta con una estructura organizacional conformada por cuatro niveles. Un primer nivel integrado por la Presidencia, el segundo nivel se encuentra la Vicepresidencia, el tercer nivel está conformado por la Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Agrícola, Gerencia de Desarrollo Comunitario, Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Industria y, en el último nivel se encuentra las distintas unidades dependientes de cada una de las gerencias antes mencionadas. En el tercer nivel destaca la Gerencia de Administración y Finanzas, la cual tiene como función dirigir, coordinar y velar por el buen funcionamiento de todas las unidades y coordinaciones bajo su dependencia,

de forma específica tiene como funciones velar por el fondo de avance, entregar toda información pertinentes que soporten cada uno de los gastos que se efectúen en el Central, realizar el reporte de gastos de la empresa, llevar un control detallado de la producción de azúcar, llevar las relaciones de compras y respectivos pagos a los proveedores, entre otras (Central Azucarero Sucre, C.A.,2010).

La Gerencia de Administración y Finanzas depende directamente en línea de mando de la Vicepresidencia y, tiene como dependencias a su cargo las unidades de Compras, de Bienes Nacionales, Almacén de Materiales, Tesorería, Presupuesto, las Coordinaciones de Servicios Generales, Ventas, Logísticas y Comunicaciones, y según información suministrada por del personal que labora en esta Gerencia, se pudo conocer que en la misma no se han planteado objetivos financieros, así como no se plantean metas de utilidades, simplemente se hacen estimaciones con respecto a lo que puede arrojar la producción de un período; además, en esta Gerencia no elaboran los estados financieros básicos para la toma de decisiones.

El Central Azucarero Sucre; C.A., se ha mantenido como el principal procesados de caña de azúcar del estado Sucre, debido a las fortalezas que posee, que de algún modo le ha permitido mantenerse activo en el mercado del azúcar. Una de esas fortalezas es que en las unidades organizacionales que las integran son respetadas y llevadas a cabo cada una de las funciones, permitiéndole alcanzar los objetivos departamentales; sin embargo, también presenta debilidades internas que le ha impedido crecer como organización y hacerse más competitiva. Una de esas debilidades es que no maneja sus propios recursos financieros que le permita atender los gastos operativos, sino que, tienen que recurrir a procedimientos administrativos para obtenerlos, debido a su dependencia con la Corporación Venezolana Agraria (CVA); asimismo, tiene limitaciones para realizar inversiones y reparaciones de equipos a tiempo, colocándolo en desventajas con los demás centrales azucareros del país.

Otras de las razones para que el Central Azucarero Sucre, C.A., no sea competitivo, ni haya logrado alcanzar su visión de ser una empresa líder del desarrollo agroindustrial, es que no ha realizado un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas que le de a conocer sus debilidades y fortalezas así como las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno donde se desenvuelve y lograr optimizar los recursos financieros con que cuenta. Por tal razón, surge la siguiente interrogante ¿Qué elementos deben considerarse en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?

Asimismo, surgieron otras inquietudes:

- Cuáles son los elementos financieros internos de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?
- ¿Cuáles son los elementos externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?
- ¿Cuál es el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas financieras para la de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de la Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos financieros internos de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
- Identificar los elementos externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
- Determinar las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
- Determinar el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
- Describir las acciones estratégicas financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, 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 (2006:6), 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”. De manera muy amplia, la importancia que tienen las investigaciones, se dice que ésta enfocada a resolver una situación o problema y a través de ella se pretende dejar aportes que de una manera u otra manera puedan permitir resolver ideas de investigación.

Las organizaciones hoy en día se encuentran en un mercado globalizado y en constante cambios, y donde los recursos financieros juegan un papel muy importante para su supervivencia en los negocios, convirtiéndose así en un problema para muchas, poniendo en riesgo el funcionamiento y continuidad de las mismas, a tal efecto, la gerencia estratégica financiera debe acudir al análisis estratégico financiero, como una medida esencial para el logro de sus objetivos financieros, ya que éste, le permite identificar las variables financieras que pueden de una u otra manera afectar tanto positiva como negativamente, así como minimizar o contrarrestar las debilidades y amenazas, como aprovechar las fortalezas y oportunidades que existan para el momento.

Ahora bien, considerando la importancia que tiene el análisis estratégico financiero en las organizaciones, con esta investigación se pretende realizar dicho análisis en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., a fin de conocer su situación, y determinar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con el fin de que la misma pueda trazar estrategias financieras para alcanzar su misión, visión y objetivos establecidos.

El realizar el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas, servirá de referencia a las demás dependencia del Central Azucarero Sucre, C.A., tal es el caso de la Gerencia de Agrícola, pues las labores que en ella se desempeñan están estrechamente relacionadas con las funciones de esta Gerencia; por lo que, debe existir una coordinación entre ellas, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, con esta investigación podrán identificarse los factores

que afectan el cumplimiento de los objetivos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas, con la finalidad de que ésta aproveche la información y pueda posteriormente plantearse estrategias financieras que le permita aprovechar sus fortalezas y oportunidades y, minimizar sus debilidades y amenazas de su entorno.

1.2 Marco Metodológico

Según Arias (2006:110), la metodología de la investigación “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Para Buendía, Colás y otros (1997), el marco metodológico “es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlos, su método”.

Con base en estas afirmaciones se puede decir que, el marco metodológico es la guía o manera para llevar a cabo el trabajo de investigación, de tal manera que este punto está compuesto por todos los aspectos metodológico tales como: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, las técnicas para la recolección, organización e interpelación de la información, la sistematización de variables y la presentación del informe final.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Arias (2006:110), señala que en el nivel de investigación “se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realizará el estudio”. Del mismo modo, Arias (2006), manifiesta que la investigación podrá ser:

- Exploratoria: la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.
- Descriptiva: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Explicativa: la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué 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 (investigación post facto), como los de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y sus conclusiones constituye el nivel más profundo de conocimientos.

Según lo planteado anteriormente, la investigación a realizar es descriptiva, ya que, en ella se van a establecer ciertos criterios de identificación y caracterización de factores financieros y no financieros, internos y externo, que permitan un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

1.2.2 Tipo de Investigación

En este punto se especifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia adoptada para responder al problema planteado. Al respecto, Arias (2006:110), señala que el tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Así mismo, Arias (2006), señala que el tipo de investigación puede ser:

- Documental. La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- De campo. La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero altera las condiciones existentes. De allí, su carácter de investigación no experimental.
- Experimental. La investigación experimenta es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Según lo antes expuesto, el tipo de investigación a realizó es de campo, debido a que se tiene que recurrir al contacto directo con el objeto de estudio, quien suministrará la información necesaria a través de los instrumentos para su recolección, con la finalidad de llevar a cabo el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

1.2.3 Población y Muestra

La población según Arias (2006:81), se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio. En cambio, la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población.

La población finita es una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. La población infinita es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstos debido a que su elaboración sería prácticamente imposible (Arias, 2006).

Ahora, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación se ha seleccionado una población finita, debido a que la población a investigar es pequeña. De modo que, la población de esta investigación la conforman los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., el cual asciende a nueve (9) personas, las cuales están distribuidas así: dos personas en la Gerencia de Administración y Finanzas, dos personas en Compras, una persona en Bienes Nacionales, dos informantes en Almacén de Materiales, dos personas en Tesorería, y dos en Presupuesto.

1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización e Interpretación de la Información

Arias (2006:111), define las técnicas e instrumentos de recolección de datos como “las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Estas técnicas son imprescindibles a la hora de llevar a cabo una investigación científica, ya a que constituye la estructura principal en la que se organiza la investigación.

Según Arias (2006), la importancia de las técnicas de recolección de los datos radica en la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio, material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. Además, Arias (2006), expresa que existen distintos instrumentos para la recolectar información entre ellos están:

- La observación: consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.
- La entrevista: más que un simple interrogatorio, 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 requerida.
- 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.

De acuerdo con lo anterior, para llevar a cabo esta investigación se utilizó la técnica del cuestionario (ver Anexo N° 1), ya que, facilitó la recolección de información por la cantidad de personas que laboran en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

1.2.5 Técnicas para la Presentación del Informe Final

La información recopilada en esta investigación se presentó de forma ordenada a través de la representación escrita que busca incorporar la información escrita en forma de texto, y las técnicas graficas que hacen referencias a los cuadros estadísticos o figuras a través de las cuales se expone parte de la información recolectada es decir, se utilizaron cuadros, tablas y otros métodos necesarios para la

presentación de la información. Por último, se procedió a la presentación del informe final.

1.2.6 Sistematización de Variables

Los científicos se ocupan de estudiar los fenómenos o los cambios que ocurren en distintas áreas, de manera más específica, indaga sobre ciertas propiedades que se modifican a las que se les denomina variables (Arias, 2006).

La variable según Arias (2006:57), es “una caracterización o cualidad; magnitud o cantidad, que pueden sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. Estas variables pueden ser según su función independientes y dependientes:

- Variables independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente.
- Variables dependientes: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituye los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de investigación.
- Variables interdependientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir modificación de esta última.
- Variables extrañas: también llamadas ajenas, son factores que escapan de control del investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

Dicho esto, las variables a utilizar en esta investigación son las variables independiente y dependiente, y en tal sentido se tiene:

- Variable independiente: Análisis Estratégico Financiero

- Variable dependiente: Elementos internos y los elementos externos del Análisis Estratégico Financiero.

Sin embargo, estas variables por su complejidad deben ser descompuestas en partes constitutivas o dimensiones. Según Arias (2006:61), la dimensión se define como “un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de un análisis o descomposición”. Una vez establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan por establecer los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comporta dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores que según Arias (2006:62), “son un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”.

Una vez identificadas las variables independientes y la variable dependiente se muestra a continuación el Cuadro N° 1, donde se indica la relación entre ellas, las dimensiones y los indicadores:

Cuadro N° 1. Sistematización de variables.

Variables Dependientes	Dimensiones	Indicadores
Elementos Financieros Interno	Elementos Financieros. Elementos No Financieros	Estados financieros. Razones financieras. Control de costos. Punto de equilibrio Presupuesto. Estructura de capital Inversión. Riesgo y rendimiento. Capital intelectual. Plusvalía. Información medio ambiental.
Elementos Externos	Social, cultural Político, legal. Ambiental Económico. Tecnológico. Geográfico. Competitividad.	Población. Acuerdos internacionales, normas, leyes. Inflación, índice de crecimiento. <i>Software.</i> Ubicación geográfica.

Fuente: Autores, 2012

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2006:106):

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

De igual forma, para Arias (2006:106), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo a futuras investigaciones”. De allí que, a continuación se presenten algunas investigaciones previas que sirven de apoyo a este estudio.

Caballero, Ana; Romero, Johana y Vásquez, Rut (2010), realizaron un estudio 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. 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 estratégico que le permita conocer los factores internos y externos que los afectan, y aquellos puntos fuertes donde se puedan apoyar.
- Las organizaciones deben plantear por escrito la misión y visión de sus Departamentos, para que no existan cambios al momento de comunicarla.
- Las organizaciones deben establecer y aplicar un sistema de razones financieras que les proporcione conocimiento a la gerencia acerca del nivel de liquides, 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 pueden nombrar las siguientes:

- 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 incrementó el número de usuarios en esta unidad.
- Se detectó el desconocimiento total por parte del personal administrativo sobre las partidas anuales asignadas a este servicio, además de no conocer la misión y visión del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre.
- Se detectó que el impacto en la regulación de precios 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 establecida para ese servicio.

Así mismo, Mejías, Militza y Patiño, Luis (2011), realizaron un trabajo de investigación titulado “El proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera C.A., estado Sucre”, el cual tuvo como objetivo general desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad en dicha organización, y llegando a las siguientes conclusiones:

- 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 estratégico que le permitan conocer los factores internos y externos que los afectan, y aquellos puntos fuertes donde se puedan apoyar.
- En el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera”, C.A., no se elaboran presupuestos, por lo que en función a la situación actual del país y la carga impositiva, este Departamento debe elaborar un presupuesto que le permita conocer cuánto debe gastar la organización y cuánto debe invertir.
- A falta de estrategias financieras en dicho departamento se les recomienda implementar las estrategias basadas en la gestión del conocimiento y la de excelencia operativa.

De igual forma, 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 ante sus contendientes más cercanos, logrando así que la empresa se posicione por encima de empresas del mismo ramo o del mismo tipo de actividad.
- Se debe analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se puedan afrontar las políticas cambiarias del país.

2.2. Gerencia Estratégica

Las organizaciones según Daft (2004:09), se definen como una “entidad social que esta orientada a una meta y que tiene una estructura intencional”, identificando el valor de las personas que se unen para alcanzar objetivos en común. Por su parte, Prieto (2004), señala que las organizaciones “son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos.

De acuerdo con Chiavenato (1993:83), una organización es “cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos”. Por lo que, se puede decir, que las organizaciones tienen dos aspectos diferentes:

- Organización formal: Es la organización basada en una división de trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Ésta es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de

manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, entre otros.

- Organización informal: Es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no ha sido planteados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

En fin una organización es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos, influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes. Por lo que, la organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales y procesos continuos (Alfonzo y Mundarain: 2009:45).

En vista de que las organizaciones aplican estrategias con el fin de obtener ventajas en cuanto a la competitividad con empresas del mismo ramo o con actividades similares, éstas deben determinar cuáles son las que se adaptan a la organización, debido que, no todas las empresas presentan las mismas situaciones en

particular, en estos casos la gerencia debe determinar cómo lograr un mejor desempeño en relación a los planes y estrategias establecidas.

2.2.1 Estrategias

Según David (2008:26), la palabra estrategia proviene del griego “*stratego*”, en referencia a los generales militares y combina los términos de *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir). Uno de los objetivos claves de la estrategia tanto militar como empresarial es “ganar una ventaja competitiva”. En consecuencia, tanto la estrategia militar y la estrategia empresarial presenta fuertes semejanzas, en el transcurso de los siglos los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas de negocios en la actualidad. Las organizaciones militares y empresariales intentan usar sus propias fortalezas para explorar las debilidades de los competidores, al igual que la adaptación a las condiciones externas e internas que se puedan presentar en el medio.

2.2.1.1 Definición de Estrategias

Según García y Valencia (2008:21), 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”. Mientras que, Thompson y Stricklan (2004:03), la definen como “una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía”.

En este orden de ideas se puede decir que, las estrategias son líneas de acción a seguir que permiten las organizaciones puedan aprovechar sus fortalezas y hacer frente a sus debilidades de la manera más eficiente. En fin, las estrategias son mecanismos que establecen las organizaciones donde formulan sus objetivos y la

manera de cómo alcanzarlos, es decir, es la guía de acción o pasos a seguir que utiliza la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.1.2 Clasificación de las Estrategias

Existen diversos tipos de estrategias; a tal efecto, 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.
 - Estrategias de integración vertical, se presentan cuando la empresa añade una nueva línea de producción o servicio.
 - Estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa tiene varias líneas de producción distintas a la de 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, 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.

2.2.1.3 Niveles de la Estrategia

David (2008), plantea que 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.

Según Thompson y Strickland (2004:52):

En las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles organizacionales diferentes. Hay una estrategia para la compañía y para sus negocios como un todo (estrategia corporativa); otra para cada negocio hacia el cual se ha diversificado la compañía (estrategia de negocio); otra para cada unidad funcional específica

dentro de un negocio (estrategia funcional), y por último, hay una todavía más limitada para la unidad de operación básica, como plantas, distritos y regiones de venta y departamento dentro de las áreas funcionales (estrategia de operación).

- Estrategia Corporativa: Es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. La estrategia corporativa se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos los negocios diversificados. Se compone a medida que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocio de la compañía.
- Estrategia de Negocios: Se refiere al plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específicos.
- Estrategia funcional: Se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocio o un departamento clave particulares dentro de un negocio. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado.
- Estrategia de operación: Se preocupa por iniciativas y enfoque estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave (plantas, distritos de ventas, centros de distribución), y por manejar las tareas de operación cotidiana que tiene un significado estratégico (campana publicitaria, compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos).

2.2.2 Definición de Gerencia Estratégica

La gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se

logren los objetivos previamente (<http://www.gerenciaynegocios.com/>). Por su parte, Krygier (1998), define la gerencia “como un cuerpo de conocimientos aplicados a la dirección efectiva de una organización”. Bajo este entendido, se puede afirmar que, la gerencia es un proceso que aprovecha los recursos de la organización de forma coherente para alcanzar los objetivo establecido, con la ayuda del proceso administrativo, también se puede decir que la gerencia es un cuerpo de conocimientos que se usan en el establecimiento de los planes y estrategias con el fin de lograr de una manera eficiente los objetivos de la organización.

La gerencia estratégica por su parte, 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 (2008:5), 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”.

Considerando lo antes mencionado se puede decir que, la gerencia estratégica no es más que un proceso en donde se establece la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. En la formulación de las estrategias se encuentra incluida 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 destinado a la integración de 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.

2.2.3 Objetivo de la Gerencia Estratégica

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.

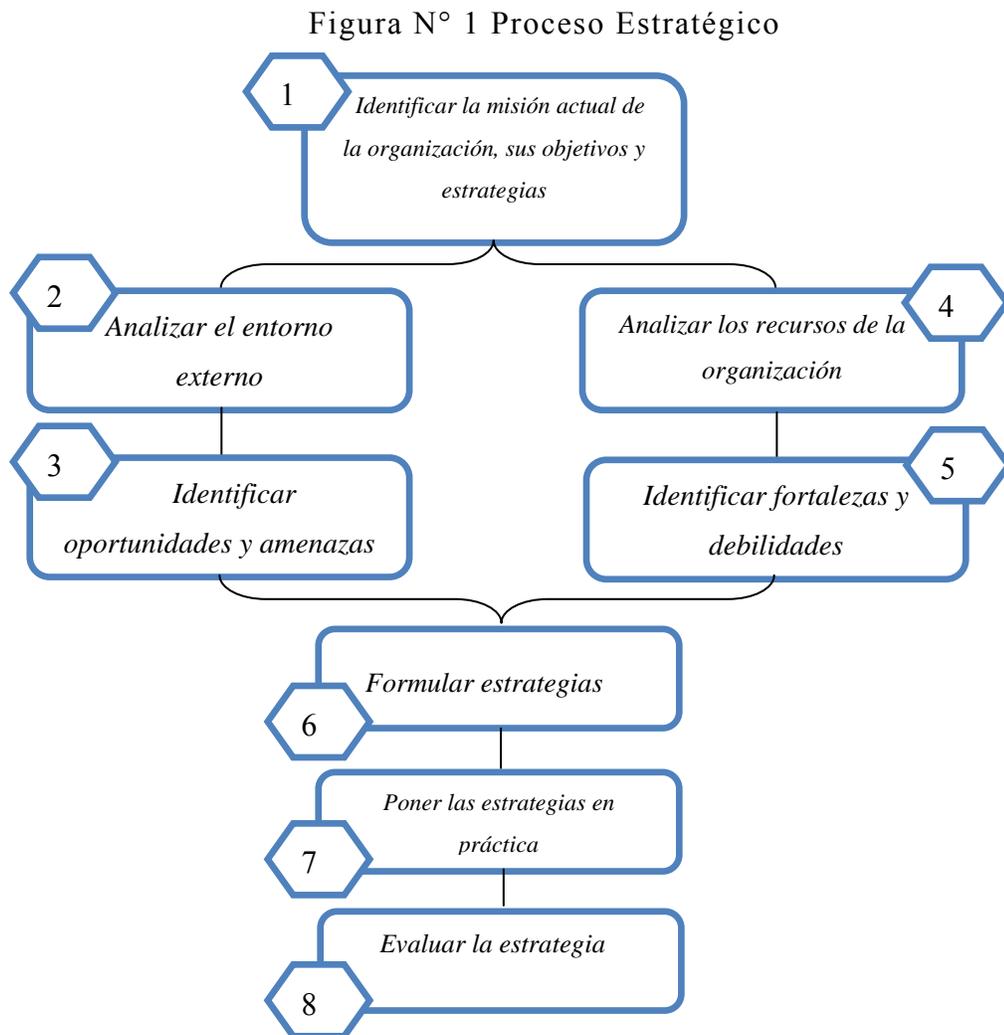
2.2.4 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica

Según David (2008:7), el proceso de administración estratégica se define “como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización”

El proceso de gerencia estratégica, se inicia con la identificación de la misión, visión, objetivos y la elección de estrategias, 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 éstas y, por último, se pretende darle seguimiento a la estrategia ya formulada e implantada, permitiendo ver de que manera se están logrando los objetivos y de no lograrse, indagar las razones por las cuales ocurren dichas desviaciones (Mejías y Patiño, 2011).

El proceso de administración estratégica para Robbins y Coulter (2000), es un procedimiento de ocho pasos que abarca la planificación estratégica, la

implementación y la evaluación. Aunque los seis primeros pasos describen qué planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no las implementa o no las evalúa en forma apropiada (ver Figura N° 1).



Fuente: Robbins y Coulter. 1996. Pág. 259.

- Paso 1. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos. Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. Cuando una compañía define deficientemente su propósito y el alcance de éste, los resultados pueden ser desastrosos. La determinación del propósito o razón de sus propios negocios es tan importante para la organización sin fines de lucro como para las firmas de negocios. También, es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación; éstos proveen las metas de rendimiento medibles que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de una compañía brinda a los gerentes la base para decidir si estos necesitan algún cambio. Por las mismas razones es importante que, los gerentes definan las estrategias actuales de la organización.
- Paso 2. Análisis del ambiente externo: El análisis de este ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia; porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que adapte bien el ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente. Es necesario saber, qué está haciendo la competencia, qué legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones. Este paso estará complementado cuando la gerencia comprenda con precisión lo que sucede su ambiente y se percate de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.
- Paso 2. Análisis del ambiente externo: El análisis de este ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia; porque el ambiente de una organización

define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que adapte bien el ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente. Es necesario saber, qué está haciendo la competencia, qué legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones. Este paso estará complementado cuando la gerencia comprenda con precisión lo que sucede su ambiente y se percate de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.

- Paso 3. Identificación de oportunidades y amenazas: Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en término de las oportunidades que las organizaciones pueden aprovechar y las amenazas que enfrentarán. Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos. Además, se debe tener presente que el mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otra de la misma industria, a causas de las diferencias de ambas en la administración de los recursos. Lo que una organización puede interpretar como una oportunidad o una amenaza depende de los recursos que tenga bajo su control.
- Paso 4. Análisis de los recursos de una organización: Después de haber observado el exterior de la organización, se va a examinar ahora el interior: ¿qué aptitudes y habilidades poseen los empleados de la organización? ¿con qué recursos cuenta ésta? ¿ha tenido éxito en la creación de nuevos productos?; ¿cuál es el flujo de efectivo de la organización? ¿cómo la perciben los consumidores? y ¿qué opinan de la calidad de los productos o servicios?. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cual grande o poderosa sea, está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance. El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos,

habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepciones o único, se dice que ellos representan las competencias distintas de la organización. Las competencias distintivas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización en generar valor y constituye sus armas competitivas.

- Paso 5. Identificación de las fortalezas y debilidades: El análisis del paso cuatro debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización como (capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También, debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas como (mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos). Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas y las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero no posee.
- Paso 6. Formulación de las estrategias: Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. La formulación de esas estrategias se apega al proceso de toma de decisiones. De manera específica, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación, seleccionar las estratégicas que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que les brinda en ambiente. Este paso llega a su fin cuando los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales; y requiere de una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas en la industria correspondiente a la organización y una evaluación de las estrategias competitivas apropiadas. Los gerentes exitosos suelen elegir las estrategias que

den a su organización la ventaja competitiva más considerable y después tratarán de mantener esa ventaja a través del tiempo.

- Paso 7. Implementación de la estrategia: Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuanta eficiencia haya planificado una compañía sus estrategias, no alcanzará el éxito sino implementa apropiadamente esas estrategias. Si una organización introduce cambios importantes en su estrategia, tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura. Es posible que los gerentes necesiten reclutar, seleccionar, capacitar, disciplinar, transferir, promover y, posiblemente, incluso despedir empleados, a fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización. El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente indispensable para cualquier estrategia exitosa. El mismo puede decirse de un grupo motivado de gerentes de nivel medio y bajo que lleven a feliz término los planes específicos de la gerencia.
- Paso 8. Evaluación de resultados: El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados; aquí es necesario plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? ¿Qué ajustes, si los hubiera, son necesarios?

Para David (2008), el proceso de gerencia o administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- 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 estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos

negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

- La implementación de la estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Esta etapa implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing*, elaborar presupuestos, elaborar y desarrollar sistemas de información y vincular la remuneración del empleo con el desempeño de la organización. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Para esta etapa, las habilidades interpersonales son esenciales para el éxito de la organización.
- La evaluación de la estrategia: es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que, los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. En esta etapa es importante señalar tres actividades fundamentales que son: la revisión de los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño y, realizar acciones correctivas.

2.3 Las Finanzas

El tamaño de la organización no importa, 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/>).

Para Gitman (2003:3), las finanzas “es el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Mientras, 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.

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

- 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.

Weston y Brigham (1994), además, 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).

En la actualidad, el administrador o gerente 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 o 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 la

inversión, en consecuencia si los administradores financieros cumplen eficientemente con sus responsabilidades contribuirán a maximizar los valores de las empresas que dirigen.

2.4 La Gerencia Estratégica Financiera

Las organizaciones en la actualidad deben poseer gerentes capaces de afrontar los cambios que se presentan a nivel mundial, que pueden afectar a la empresa de una forma u otra; es por eso que, los gerentes deben ser capaces de llevar a cabo el uso de estrategias que ayuden a la organización a maximizar sus recursos financieros.

2.4.1 Definición de Gerencia Estratégica Financiera

Todas las funciones que realiza un administrador o gerente financiero conllevan a entender que gerenciar estratégicamente los recursos financieros, significa aplicar con eficacia las oportunidades de negocio que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa (<http://www.mailxmail.com/>). De allí que, Márquez y Andancia (2009:12), define a la gerencia estratégica 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 administrativo y recursos humanos”.

Para lograr el objetivo primordial que implica la gerencia estratégica financiera, es necesario conocer el proceso que la compone, el cual está conformado 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, que 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 (Mejías y Patiño, 2011).

2.4.2 Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica Financiera

Ortiz (2005), identifica tres etapas del proceso estratégico financiero, las cuales se mencionan a continuación:

- Planeación o formulación estratégica financiera. Esta etapa descansa en la recopilación, el procesamiento y el análisis de información interna y externa mediante la cual se formula, desarrolla y controlan la ejecución de las decisiones financieras. De allí a que es necesario 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.
- La implementación o ejecución de la estrategia financiera. Para Ortiz (2005), en esta etapa se busca el cumplimiento de los factores de la planeación (estrategias, programas, proyecto y políticas) que proporcionan el alcance de los objetivos financieros.
- La evaluación de las estrategias financieras. No solo basta con la puesta en práctica de las estrategias, sino el seguimiento continuo de las acciones implementadas, de esta forma se observará si se están cumpliendo los objetivos planeados, que tan eficaces y eficientes han sido las estrategias formuladas e implementadas, de lo contrario no se podrá aplicar a tiempo los correctivos necesarios para ayudarla a que se lleven a cabo de manera correcta. Todas las

estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que, los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

Ahora bien, dentro de la etapa de planeación estratégica financiera, como paso fundamental se lleva a cabo el análisis estratégico financiero, con el objeto de identificar los factores (internos y externos), así como los recursos financieros y no financieros que pueden de una u otra manera afectar el desarrollo de los planes de la organización.

2.5 Análisis Estratégico Financiero

Actualmente, para que una organización sea exitosa debe conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, así como sus oportunidades y amenazas, esto se logra a través de un análisis estratégico financiero, el cual va a permitir establecer una serie de acciones estratégicas que le van a permitir ser más competitivas.

2.5.1 Análisis Estratégico

Para Humberto Serna (1999:31), el análisis estratégico es: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

Dess y Lumpkin (2003:11), consideran al análisis estratégico “como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias”.

En líneas generales, se puede decir que, el análisis estratégico es el punto de partida del proceso estratégico donde se determinan las fortalezas y debilidades internas, como sus amenazas y oportunidades que presenta la organización.

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. En tal sentido, el análisis estratégico, es la evaluación de los factores financieros y no financieros de la organización de la empresa, los cuales se encuentran dentro y fuera de la misma. El análisis estratégico no trata de proporcionar respuestas, sino que trata de ayudar a comprender los problemas. Esta comprensión implica la identificación y clasificación de los elementos principales que afectan a la organización.

Para realizar un análisis estratégico primero se debe realizar un diagnóstico interno y uno externo para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Por ello, es necesario conocer ambos diagnósticos, los cuales comprenden un conjunto de elementos y se describen a continuación:

- Diagnóstico interno de la organización. El diagnóstico interno es el estudio de los recursos y capacidades de la empresa. Actualmente, se considera que la ventaja de la empresa sobre sus competidores descansa, fundamentalmente, en sus propios recursos y capacidades. El análisis interno trata de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa; es decir, qué sabe hacer bien la empresa.

Según Serna (1999), el diagnóstico interno es el proceso para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización y el mismo está integrado por el análisis de:

- Capacidad directiva, aquí se encuentran todas aquellas fortalezas y debilidades provenientes del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).

- Capacidad competitiva, de aquí se extraen las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa.
- Capacidad financiera, ésta incluye las fortalezas y debilidades de la parte financiera de la empresa, tales como: rentabilidad, solvencia, liquidez, entre otras.
- Capacidad técnica o tecnológica, las fortalezas y debilidades son extraídas del área de producción de una empresa industrial. En las empresas de servicio se recopilan de la infraestructura y de los procesos de servicios.
- Capacidad de talento humano, de aquí se sacan las fortalezas y debilidades provenientes de las personas que integran la organización.

El objetivo principal del análisis interno o diagnóstico interno de una organización, es el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades, de tal forma que el análisis interno, tiene la capacidad de contribuir con el mejor establecimiento de estrategias, así como el cumplimiento de los objetivos (Serna, 1999).

En ese sentido, para Serna (1999:31), las fortalezas son, “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Según Robbins y Coulter (2000:242), las fortalezas son aquellas, “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”. Es decir que las fortalezas son actividades o características propias que tiene la empresa para poder llevar a cabo el logro de sus objetivos plantados de la manera más eficiente.

En cuanto a las debilidades, Robbins y Coulter (2000:242), definen las debilidades como, “actividades que la firma no realiza bien o recursos que

necesita, pero que no posee”; es decir las carencias o deficiencias que posea la empresa la cuales pueden dañar o perjudicar el desempeño de la organización.

Estas debilidades y fortalezas se obtienen mediante la realización de un estudio previo de manera interna dentro de la organización y pueden servir de punto de referencia al análisis estratégico en las organizaciones.

- Diagnóstico externo de la organización. El diagnóstico del medio donde se encuentra la organización se enfoca en saber cuáles son los agentes externos que intervienen o pueden intervenir en el desempeño normal 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.

Según Serna (1999), el diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización en el entorno. Y está integrado por el análisis de los siguientes factores:

- Factores económicos: las oportunidades y amenazas se recopilan a través del comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional

- Factores políticos, son aquellos que pueden afectar a la empresa; tales como: leyes, normas, acuerdos internacionales entre otros. Del análisis de éstos se extraerán las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Factores sociales y culturales, son los que afectan el modo de vida de las personas y sus valores, entre ellos se encuentran: el empleo, seguridad, educación, entre otros.
- Factores tecnológicos: están relacionados con el desarrollo e innovación de maquinarias, materiales, entre otros.
- Factores geográficos: tiene que ver con la ubicación, espacio, clima y recursos naturales donde se encuentra la empresa.
- Factores competitivos, las oportunidades y amenazas son extraídas del mercado competitivo.

En líneas generales, este análisis ya sea interno o externo realizado en la organización, va a permitir que la empresa tenga un conocimiento más amplio de sus debilidades así como sus fortalezas, dichas fortalezas deben reforzarse y tratar de eliminar las debilidades; además le permite estar al tanto de las oportunidades presentes para su aprovechamiento e identificar las amenazas para la organización, con el fin de establecer planes que contribuyan a minimizar el impacto para la misma.

Las organizaciones al realizar el análisis estratégico deben tomar en cuenta los recursos con los que cuentan, estando entre ellos, los recursos materiales, financieros y recursos humanos. En tal sentido, el recurso financiero cumple un papel determinado muy importante, para la misma, ya que, a través de éste va a poder poner en práctica las estrategias planteadas y por ejecutar; es por eso que, para el gerente se le hace imprescindible llevar a cabo un análisis estratégico financiero para determinar el elemento financiero con que cuenta.

2.5.2 Definición de Análisis Estratégico Financiero

Betancourt y Moreno (2009:58), definen el análisis estratégico financiero como:

Aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización.

Mientras que, Alfonso y Mundaray (2010:90), manifiestan que el análisis estratégico financiero:

Es aquel que permite realizar una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización.

Tomando en cuenta lo antes mencionado se puede decir que, el análisis estratégico financiero, permite a las organizaciones tomar decisiones acorde con la realidad del entorno que lo rodea, ayudado por un conjunto de elementos que lo integran, esto con el objetivo de poder identificar las distintas variables establecidas para tal fin.

2.5.3 Elementos del Análisis Estratégico Financiero

Para realizar un análisis estratégico financiero se debe considerar una serie de elementos, los cuales se pueden estudiar desde el punto de vista interno y externos. A lo interno están representados por aquellos factores financieros y no financieros, presentes en la organización, que afectan su situación y que, de alguna manera u otra, pueden ser controlados por la misma. Desde el punto de vista externo, que están constituidos por factores ajenos a la organización, que no son controlados por la misma, y los cuales pueden afectar su estabilidad; sin embargo, con la identificación de éstos, la empresa podría plantear decisiones que permitan la sostenibilidad en el tiempo.

2.5.3.1 Elementos Internos de Análisis Estratégico Financiero

Para Betancourt y Moreno (2009:58), los elementos del análisis estratégico financiero interno, “son aquellos que se encuentran en la organización y que ésta puede controlar, y ayudan a la entidad a determinar los recursos que posee y carece para llevar a cabo sus actividades y en qué actividades está siendo eficiente y eficaz y en cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades”.

Así mismo, Ortiz (2005:95), afirma que el diagnóstico interno financiero representa la columna vertebral del planeamiento empresarial, trascendiendo la frontera tradicional del sistema fundamentado en razones de naturaleza financiera y en el análisis, vertical u horizontal, sustentado en los datos suministrados por los estados financieros.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero abarcan dos grupos fundamentales en la organización, como lo son los elementos financieros y los elementos no financieros.

- Elementos Financieros del Análisis Interno. Son aquellos elementos que se encuentran dentro de la organización y que ésta puede controlar, además ayudan a determinar los recursos que posee y carencias para llevar cabo sus actividades, así como las actividades donde es más eficiente y eficaz y en cuáles no, al momento de realizar dichas actividades. Dentro de estos elementos se cuentan:
 - 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: Estado de Situación, 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).

1. El Estado de Situación: es un estado financiero que muestra los resultados previsto de los cambios en el activo, en el pasivo y en el capital (Kennedy 2002:29).
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. El Estado de los Cambios de las Cuentas en el 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 propias 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).
 4. Estado de Flujo de Efectivo: según Kennedy (2002), muestra el movimiento del efectivo que sale y que ingresa al negocio, por medio de una lista de fuentes de ingresos de efectivo y los usos (desembolsos) del mismo. Este estado difiere de un estado de pérdidas y ganancias en que resume las operaciones de negocio que abarcan ingresos y egresos de caja, sin considerar su relación con las actividades que producen actividades que producen utilidades y al proceso de equilibrar los ingresos y los costos.
- Razones financieras. 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.

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

1. Razones de liquidez: cuya razón muestra la relación que existe entre el efectivo de de una empresa y sus demás activos corriente con el pasivo corriente.
2. Razón corriente: esta razón mide con cierta extensión la liquidez de los activos corriente o la capacidad de un negocio para hacer frente a sus obligaciones del pasivo corriente en sus fechas de vencimiento. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes. Es decir:

Razón Corriente = Activo corriente / Pasivo corriente.

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

3. Razón rápida o prueba ácida: se calcula deduciendo los inventarios de los activos corrientes y posteriormente dividiendo el resto entre los pasivos de corriente.

Razón ácida=Activo corriente–Inventarios / Pasivo corriente.

Los inventarios son, por lo general, el menos líquido de los activos corrientes 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.

4. 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:

5. Razón de rotación de inventario: se define como la división de las ventas entre los inventarios.

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

6. 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.

$$\text{Razón días de ventas} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Promedio de ventas por día}$$

$$\text{Promedio de ventas por día} = \text{Ventas anuales} / 365 \text{ días}$$

7. Razón de rotación de 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.

$$\text{Razón de rotación de activos fijos} = \text{Ventas} / \text{Activos fijos netas}$$

8. 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.

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

9. 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” (Weston y Brigham, 1994).
10. 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:
- $$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Deuda total} / \text{Activos totales}$$
11. 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:

- 11.1 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.
 - 11.2 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.
 - 11.3 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.
12. Razones del estado de ganancias y pérdidas: luego, se deben revisar las razones del estado de ganancias y pérdidas 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.

Razón de rotación de intereses a utilidades (TIE)=EBIT/Cargos por intereses

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

13. 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, la cual se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, muestra la utilidad obtenida por bolívares en ventas. Tal como:

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

14. 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.

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

15. 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.

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

16. 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:

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

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.

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

$$\text{Razón precio-utilidad (P/E)} = \text{Precio por acción} / \text{Utilidades por acción.}$$

18. 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.

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

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

- El control de los costos. Es de vital importancia para cualquiera empresa que se dedica a la fabricación de cualquier tipo de producto o a la prestación de servicios, debido a que, le 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, por consiguiente, 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.

- Presupuesto. Según García y Valencia (2008:31), el presupuesto “es un plan que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico

Según Ortiz (2005), existen varios tipos de presupuesto como lo son:

1. Presupuesto de ventas. Éste es el soporte para determinar los ingresos que percibirá la empresa al comercializar sus productos o servicios.
2. Presupuesto de compras. Este presupuesto consolida el ejercicio del abastecimiento en los campos comerciales y de apoyo logístico.

3. Presupuesto de producción. Su elaboración se sustenta en el presupuesto de ventas. De este presupuesto depende el plan de requerimientos de insumos y recursos a emplear en el proceso productivo.
 4. Presupuesto de comercialización. Corresponde a los costos en que se incurre para llevar un producto desde su origen (fábrica) hasta el consumidor final, incluidas la publicidad, la promoción y las comisiones por ventas, entre otros.
 5. Presupuesto de gastos administrativos. Recopila los diferentes gastos causados por la gestión administrativa, o sea, interpreta el apoyo logístico humano proporcionado a las funciones del abastecimiento, la producción y el transporte hacia la empresa y desde ella.
- Riesgo y rendimiento. Al momento de realizar inversiones los gerentes deben tomar en cuenta el rendimiento que va a tener esta inversión en el tiempo y, además, debe tomar en cuenta el riesgo, término que va de la mano con el rendimiento. Por ello, es necesario conocer estos dos términos; siendo el rendimiento definido por Van Horne y Wachowicz (1994:108), como “el ingreso recibido sobre una inversión, más cualquier cambio en el precio de mercado, expresado normalmente como un porcentaje del precio de mercado inicial de la inversión”; es decir, el rendimiento es lo que se espera obtener por encima de lo que se está invirtiendo en el mercado. Por su parte, el riesgo se define como la variabilidad del rendimiento sobre las inversiones que se tengan (Van Horne y Wachowicz, 1994); es decir, el riesgo es la probabilidad de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo. Básicamente, la fuente de riesgo es la incertidumbre, que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá en el futuro. No se puede adivinar cuál va a ser el precio del dólar o de una acción. Las decisiones se toman con una expectativa de ganancias, que en el futuro se pueden realizar o no.

Cabe señalar que, existe una relación directa entre riesgo y rendimiento, es decir, un activo financiero que ofrezca mayor riesgo, usualmente tiene un mayor riesgo implícito (aunque no se perciba). El rendimiento se puede ver como el incentivo que tienen que tener los agentes para vencer la natural aversión al riesgo (Alfonso y Mundarain, 2010).

Los administradores deben tener claro a la hora de de invertir las preferencias del riesgo existentes, los cuales son tres:

1. Indiferencia al riesgo. No es necesario ningún cambio en el rendimiento por el aumento del riesgo.
2. Aversión al riesgo. El rendimiento requerido aumenta en relación al aumento del riesgo.
3. Aceptación al riesgo. En este caso el rendimiento requerido disminuye en relación con un aumento en el riesgo.

La mayoría de los gerentes tienen aversión al riesgo, es decir, piden compensación a medida que el riesgo es mayor (Alfonso y Mundarain, 2010). Por tanto, existen métodos para evaluar el riesgo de una inversión entre los cuales están:

1. El análisis de sensibilidad. Es un método que se vale de numerosas estimaciones de rendimientos posibles a fin de obtener el sentido de la variabilidad entre los resultados, en este caso el riesgo se mide según la amplitud de variación que se obtiene restando el resultado pesimista del optimista. Cuanto mayor sea la amplitud de variación de un activo mayor será su variabilidad o riesgo.
2. Desviación estándar. Es un indicador estadístico de la variabilidad de una distribución alrededor de su media. Para conocer la desviación estándar se

debe conocer primero el valor esperado, que es el promedio ponderado de los resultados posibles con las probabilidades de ocurrencia como pesos. Para calcular la desviación estándar se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 (P_i)}$$

Donde:

σ = desviación estándar.

$\sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2 \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$ = a la sumatoria de los rendimientos esperados para la i ésima posibilidad menos el valor esperado, al cuadrado.

P_i = la probabilidad de ocurrencia del R_i .

$\bar{R} = \sum_{i=1}^n (R_i)(P_i)$ = valor esperado

Ahora, lo que se busca al realizar una desviación estándar es conocer la variabilidad de los rendimientos y así conocer el riesgo de la inversión, la desviación mientras más grande sea, mayor será el riesgo y, la variabilidad del rendimiento.

3. Coeficiente de variación. Es una medida de dispersión relativa, la cual resulta útil en la comparación de los activos con rendimientos esperados diferentes y se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$CV = \frac{\sigma_{\bar{R}}}{\bar{R}}$$

Donde:

CV= coeficiente de variación.

$\sigma_{\bar{R}}$ =desviación estándar.

\bar{R}
= rendimiento esperado.

Las medidas de riesgo buscan evaluar el riesgo de un activo en relación a su rendimiento, es decir, según el comportamiento del rendimiento se determina qué tan riesgoso puede ser la inversión, de allí a que a mayor rendimiento mayor riesgo. Pero, se debe tomar en cuenta que los inversionistas rara vez colocan todo su capital para invertir en un solo activo o inversión. En vez de eso construyen una cartera de activos o portafolio, la cual se puede definir como una combinación de dos o más activos, es por ello la necesidad de evaluarlos y conocer más de éstos.

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

4. 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.

5. 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.
6. 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.

Cuando se está presente ante una cartera de activos existen dos riesgos que se deben tomar en cuenta, las cuales según Van Horne y Wachowicz, (1994), son:

1. Riesgo sistemático. Se deben al riesgo que afectan al mercado global, tal como cambios en la economía de la nación, es decir, es la variabilidad del rendimiento sobre acciones o portafolios que está asociada con cambios en el rendimiento sobre el mercado como un todo.
2. Riesgo no sistemático. Es la variabilidad del rendimiento sobre acciones o portafolios que no se explica por movimientos del mercado en general puede evitarse a través de la diversificación.

De allí que, se hace necesario evaluar estos riesgos que pueden de una u otra forma afectar la cartera de activos, ya que, al realizar dicho estudio estos pueden ser eliminados permitiendo así un mejor aprovechamiento de la cartera de activos.

En cuanto al rendimiento, es importante resaltar no solo se puede calcular para una inversión, sino que también se puede calcular para el capital propio en lo siguiente se conocerá a cerca del rendimiento.

Entre los tipos de rendimientos se tienen:

1. Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión. Es la medida que resume la eficiencia operativa y el desempeño de la administración, expresando la ganancia neta como un porcentaje del promedio total de activo. Además, proporciona una idea sobre el rendimiento global ganado y sobre la inversión en la empresa. Es una razón que se utiliza para determinar la relación de la rentabilidad de la empresa en relación al total de los activos invertidos en la producción de la renta, y se calcula mediante las siguientes fórmulas:

$ROA = \text{utilidad operacional} / \text{activos totales promedios}$

$MUN = \text{utilidad después de ISLR} / \text{Ventas}$.

Donde:

ROA= rendimiento sobre el total activo

MUN= margen de utilidad neta

2. Rendimiento sobre el capital propio. Mide la retribución de este capital, dicho rendimiento refleja el efecto de la utilización de los recursos ajenos sobre el rendimiento del capital propio, las acciones preferentes se excluyen de esta categoría, ya que su rendimiento es fijo, además se les excluye del cálculo del rendimiento del capital propio. Para obtener el rendimiento del capital propio, se utiliza el beneficio neto antes de intereses, se debe tener en

cuenta que los impuestos sobre el capital reducen el rendimiento final y se deben tomar en consideración al realizar el cálculo del rendimiento del capital propio. La fórmula del cálculo de rendimiento sobre el capital propio es la siguiente:

ROE= utilidad neta / promedio de capital.

- 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 variables no existiría el tema referente al volumen del punto de equilibrio. Puesto que, el nivel de los costos totales puede 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).

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

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

Fórmula para encontrar el punto de equilibrio en bolívares:

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

Donde:

V = ventas

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

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

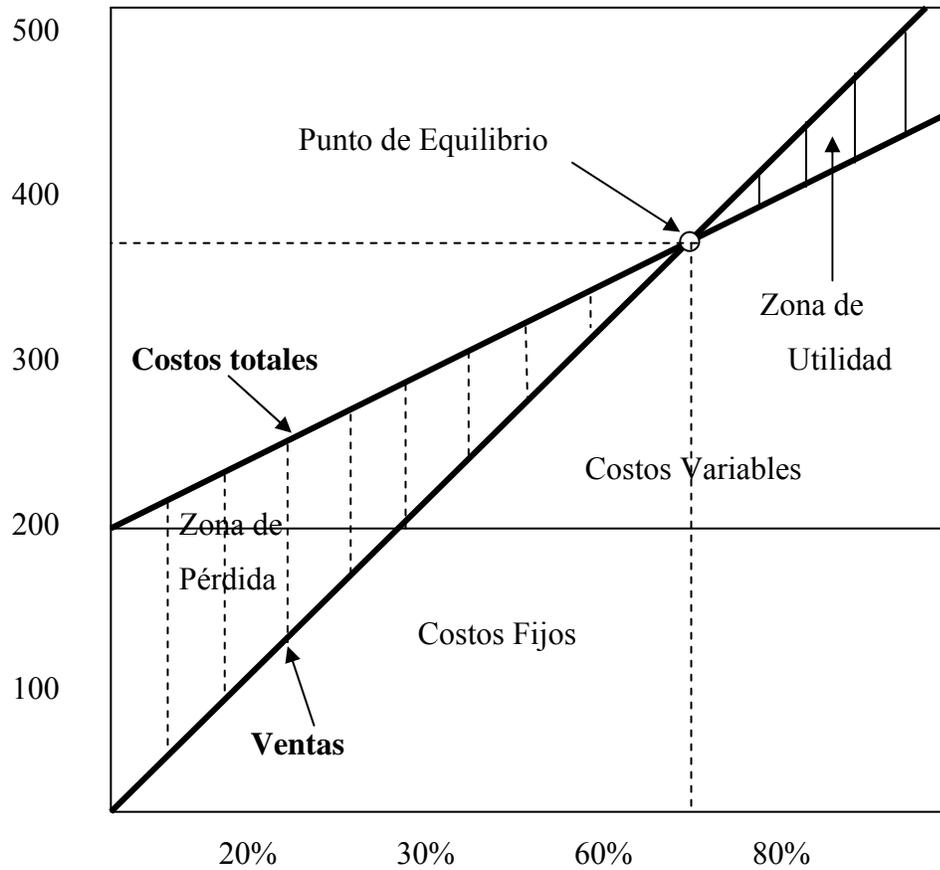
La Figura N° 2, muestra de forma gráfica como se obtiene el punto de equilibrio en una organización.

- La estructura de capital de las organizaciones se va a ver afectada por diversos factores los cuales pueden modificar la estructura de capital según Weston y Brigham (1994:797), existen cuatro factores fundamentales que influyen sobre las decisiones de estructura de capital, los cuales son los siguientes:

1. El primero es el riesgo de negocio de la empresa, o el riesgo que aparecería en forma inherente a las operaciones de la misma si no usara deudas .Entre

más grande sea el riesgo de negocio de la organización, más baja será su razón óptima de endeudamiento.

Figura N°2. Punto de Equilibrio



Fuente: Kennedy, 2002, Pág 469.

2. El segundo factor es la posición fiscal de la organización. En este caso si las empresas se encuentran protegidas contra los impuestos por medio de una depreciación acelerada o por medio de la pro-activación de pérdidas fiscales, su tasa fiscal será muy baja y no será muy ventajoso emitir deudas, es decir, mientras más efectiva o alta sea la tasa fiscal mayor beneficio de utilizar deudas.

3. El tercer factor es la flexibilidad fiscal, la capacidad para obtener capital bajo términos razonables en condiciones adversas, con esto lo que se quiere decir es que las empresas deben fortalecer su balance general ante situaciones como escasez de fondos o ante necesidades futuras que sean probables para de esa manera los proveedores de capital quieran invertir en la empresa.
4. El cuarto factor se relaciona con qué tan conservadora o agresiva sea la posición de los administradores, si la posición de los administradores es agresiva la organización se va a encontrar más inclinada hacia el uso de deudas en un esfuerzo por conferir un auge de utilidades. Este esfuerzo no afecta a la estructura de capital óptima o maximizando el valor de la empresa, pero si influye sobre las estructuras de capital que establece la empresa en realidad.

Estos factores influyen en la estructura de capital de las organizaciones, por ello, se deben analizar antes de establecer una estructura óptima de capital y además se deben tener en cuenta por cualquier modificación que surja en dicha estructura, además de dichos factores las empresas toman consideración los siguientes factores (Weston y Brigham, 1994):

1. Estabilidad en las ventas: las empresas que poseen ventas estables relativamente históricamente pueden asumir una mayor cantidad de deuda así como incurrir en cargos fijos más altos que los que poseen ventas inestables.
2. Apalancamiento operativo: una empresa con un menor grado de apalancamiento operativo estará en mejores condiciones de emplear un apalancamiento financiero, porque la interrelación entre ambos apalancamientos determina el efecto general de una disminución en ventas

- sobre el ingreso en operación y sobre los flujos netos de efectivo.
3. Rentabilidad: las empresas que no necesitan recurrir a gran cantidad de financiamiento por medio de deudas es por que tienen altos índices de rentabilidad y por ello tienen la capacidad para cubrir la mayor parte de sus operaciones de financiamiento con sus utilidades retenidas.
 4. Impuestos: los intereses son deducible del impuesto fiscal y dichas deducciones son muy valiosas para las empresas que tienen altas tasas fiscales.

Todos estos factores antes mencionados cumplen una función fundamental para realizar un análisis estratégico financiero, sin embargo, hoy en día existe un elemento que ha cobrado mucha importancia para las organizaciones como lo son los elementos no financieros, que sin contar con una cualidad cuantitativa si bien es cierto que le ofrece un valor agregado a las misma.

- Elementos No Financieros del Análisis Interno. Betancourt y Moreno (2009:96), definen los elementos no financieros como “aquellos que no pueden ser medidos por el dinero, pero éstos ayudan a las organizaciones a generarlos, también, crean ventajas competitivas y por ende generan riquezas”. Los factores no financieros más importantes dentro de las organizaciones son:
 - Capital Intelectual. Edvisson y Malone (1997:08), define el capital intelectual como: “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado”. Por su parte Brooking (1997:02), expresa que: “el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Asimismo, Steward (1998:69), expresa que el capital intelectual: “es el material

intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva”.

El capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a que algunos no están reflejado en los estados financieros, en la actualidad generan valor a la organización, ya que éstos reflejan la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

Las características del capital intelectual son las siguientes (<http://www.google.com>):

1. No comercializable, ya que sólo son desarrollados y acumulados dentro de la empresa.
2. Fuerte carácter tácito y complejidad social.
3. Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.
4. Es inmóvil y esta vinculado a la organización.
5. Su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.
6. Ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, por que el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras, es decir, el valor que tiene la empresa ante los mercados bursátiles.
7. Mide el conocimiento organizativo de una empresa.
8. Valida la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
9. Ejecuta la investigación y desarrollo, al proveer información básica para programas de reingeniería.

10. Suministra un foco para educación organizacional y programas de formación.

El capital intelectual es un elemento de gran importancia que, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero, debido a que éste 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.

El capital intelectual se encuentra estructurado según Edvisson y Madome (1997), en tres categorías:

1. Capital humano: para Dess y Lumpkin (2003:136), “es el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, habilidades, y experiencia de los empleados y directivos de la organización”. Dentro de este capital según Lozano (2009) existen una serie de elementos que lo integran, los cuales son:

- 1.1. Saber cómo.
- 1.2. Educación.
- 1.3. Calificación vocacional.
- 1.4. Conocimiento relacionado con el trabajo.
- 1.5. Valoración ocupacional.
- 1.6. Valoración sicométrica.
- 1.7. Competencias relacionadas con el trabajo.
- 1.8. Espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar.

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, 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:

Recursos (activos tangibles + activos intangibles) = responsabilidad + capital intelectual.

2. Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Para Lozano (2009) este capital esta integrado por los siguientes elementos:

2.1. Propiedad intelectual: la cual se compone, a su vez en patentes, *copyright*, derechos de diseño, secretos comerciales, marcas registradas y marcas de servicio.

2.2. Activos infraestructurales: los cuales se sub-dividen en: filosofía de la administración, cultura corporativa, procesos gerenciales, sistemas de información, sistemas de trabajo en red y relaciones Financieras

3. Capital relacional: es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios. Y se compone, según Lozano (2009) por los elementos siguientes:

- 1.1. Marcas.
 - 1.2. Clientes.
 - 1.3. Lealtad del cliente.
 - 1.4. Nombres de la compañía.
 - 1.5. Ordenes en espera.
 - 1.6. Canales de distribución.
 - 1.7. Colaboración de negocios.
 - 1.8. Acuerdos de licencia.
 - 1.9. Contratos favorables acuerdos de franquicias.
- Plusvalía. equivale al beneficio que el capitalista obtiene por la apropiación del trabajo excedente no pagado a los asalariados. También, la 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/>).

En el marco de la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38), la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, señala que 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.

- Información Medioambiental. El medio ambiente, en terminología de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (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.

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 (<http://es.wikipedia.org/>).

2.5.3.2 Elemento Externos de Análisis Estratégico Financiero

Es importante evaluar el ambiente externo de la organización, es decir, determinar las amenazas y oportunidades. Esta evaluación se centra en los factores económicos, sociales, políticos-legales, éticos, tecnológicos, geográficos. Del mismo modo, debe evaluarse ese ambiente en búsqueda de elementos de utilidad para la organización tales como: tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios que influyan en la competitividad de la misma.

Ahora bien, 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 la organización. 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, 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 (<http://www.uhu.es/>).

- Elementos económicos. Betancourt y Moreno (2009), señalan que los elementos económicos, son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población. Y se relacionan con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice

de crecimiento, inflación, ingreso per cápita, PIB, comportamiento de la economía mundial, entre otros.

- Elementos políticos y legales. Se encuentran estrechamente entrelazados con el entorno social. En general, las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales. En el ámbito político las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que, el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.
- En el ámbito legal el papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente de esta rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los estos. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los gerentes de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.
- Elementos Éticos. La ética es la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral. La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las

responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

- Elementos Sociales y Culturales. El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. 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, entre otros. El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad. El entrelazamiento de estos elementos ambientales dificulta en extremo su estudio y comprensión. Pronosticarlos para que el gerente pueda anticiparse y prepararse para los cambios que resultan incluso más complejos. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.
- Elementos Geográficos. Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, Todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. De manera que, los elementos geográficos son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.
- Elementos Competitivos. La competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con

comprender a los clientes. Hoy en día las organizaciones se caracterizan por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. Muchas economías nacionales están desregularizando y apoyando a las fuerzas del mercado para las que operan. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

Englobando todos estos factores externos de la organización, es importante indicar que los gerentes no deben actuar de manera aislada con el entorno de la misma, debido que, existen éstos factores influyen en las estrategias planteadas, así como la responsabilidad social, y la repercusión de sus acciones que tiene sobre el mismo. En consecuencia, el gerente cuenta una serie de herramientas o instrumentos, que permite evaluar cada uno de ellos y tomar los cursos de acciones para lograr la armonía entre organización y el ambiente externo.

2.5.4. Modelos e Instrumentos para el Análisis Estratégico Financiero

Una vez, que se hayan determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la organización debe utilizar un modelo o modelos 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 pueden mencionar:

- La Matriz o análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). La gerencia debe realizar un estudio para conocer con qué fortalezas contar y qué debilidades presenta la organización con el fin hacer un plan eficiente que permita el logro de los objetivos establecidos.

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).

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.

Cuadro N° 2. Matriz DOFA.

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

Fuente: Malavé. 2001. Pág. 79.

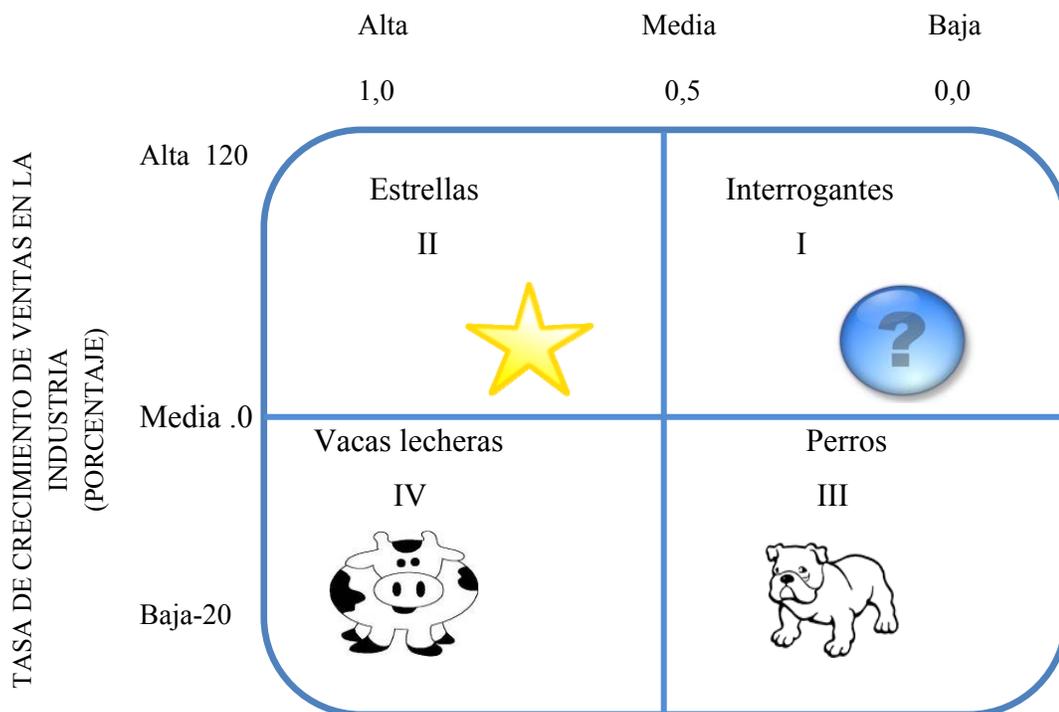
- Matriz de portafolios. Esta matriz fue desarrollada, según Koontz y Wehrich (1998), por el Boston Consulting Group (BCG), donde se indican vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación del mercado.

Según Robbins y Coulter (2000), la matriz BCG define cuatro grupos de negocios (ver Figura N° 3):

- Vacas de efectivo (bajo crecimiento, alta participación de mercado), en este grupo los negocios se caracterizan por generar grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.
 - Estrella (alto crecimiento, alta participación de mercado), los negocios de este grupo están en un mercado de crecimiento rápido y allí, tienen una participación dominante, pero, podrían producir o no un flujo de efectivo positivo, según, sus necesidades de inversión de nuevas plantas y equipos o en el desarrollo de productos.
 - Interrogaciones (alto crecimiento, baja participación de mercado), estos negocios son especulativos e implican altos riesgos. Estas empresas suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en estrellas. Y se encuentran en una industria atractiva, pero les corresponde un pequeño porcentaje de participación en el mercado.
 - Perros (bajo crecimiento, baja participación de mercado), los negocios de este grupo no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad. Estos no prometen mejoría alguna en sus rendimientos y, por lo general, no son rentables y deberían eliminarse.
-
- La matriz de evaluación de factores internos (EFI). Este es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (<http://www.gestiopolis.com>).

Figura N° 3. Matriz BCG

POSICIÓN RELATIVA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO



Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group, Perspectives on Experience, Boston, The Boston Consulting Group, 1974. David. 2008. Pág. 231

La matriz EFI, se desarrolla de la manera siguiente (<http://www.gestiopolis.com>):

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de diagnóstico interno. Abarcando un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para

alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
 - Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 - Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización (ver Cuadro N° 3).
-
- **Balanced Scorecard.** 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>).

Cuadro N° 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado.
Oportunidades			
Políticas internacionales que beneficien a la organización	0.08	3	0.24
Políticas económicas que favorezcan a la empresa	0.06	2	0.12
Ubicación geográfica favorable	0.11	1	0.11
Mayor ingreso de los	0.14	4	0.56
Avances tecnológicos beneficiosos	0.09	4	0.36
Amenazas			
Ingreso de nuevos competidores	0.10	2	0.20
Aumento en impuestos.	0.12	4	0.48
Inestabilidad política	0.07	3	0.21
Disminución en el apoyo del estado hacia las empresas.	0.13	2	0.26
Tasas de desempleo están	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.64

Fuente: <http://www.gestiopolis.com>.

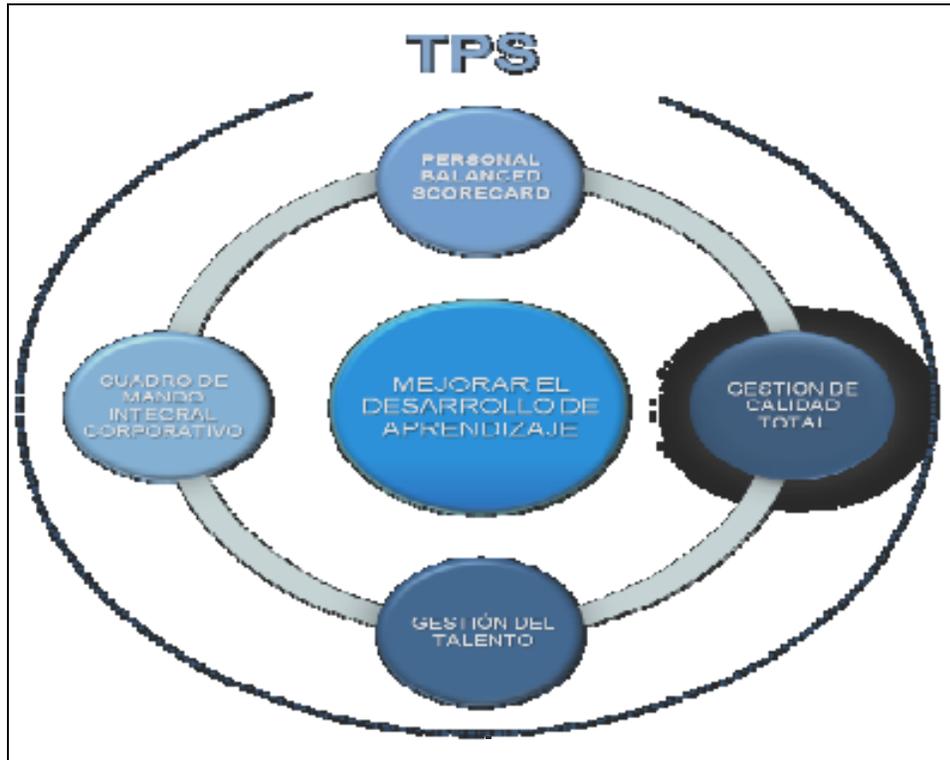
Según Norton y Kaplan (<http://www.gestiondelconocimiento.com>), el modelo presenta cuatro bloques, los cuales son:

- 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 postventa.
- 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.
- Total Performance Scorecard (TPS). Según Rampersad (2004), el Total Performance Scorecard (TPS), es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, cuyo objetivo fundamental, es el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados en la organización, así como la estimulación del aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo y la creatividad, logrando integrar las ambiciones personales con las corporativa. Rampersad (2004), señalan además que, este modelo está integrado por cinco elementos que son: el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de

Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (ver Figura N°4).

Figura N° 4. Total Performer Scorecard.



<http://www.thuoper.com/>

Ahora bien, de los instrumentos y herramientas antes señalados, en esta investigación se utilizó la matriz DOFA, debido a que facilitó realizar el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., realizando un cruce entre los factores externos (amenazas y oportunidades), y los factores internos (fortalezas y debilidades).

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A., CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE

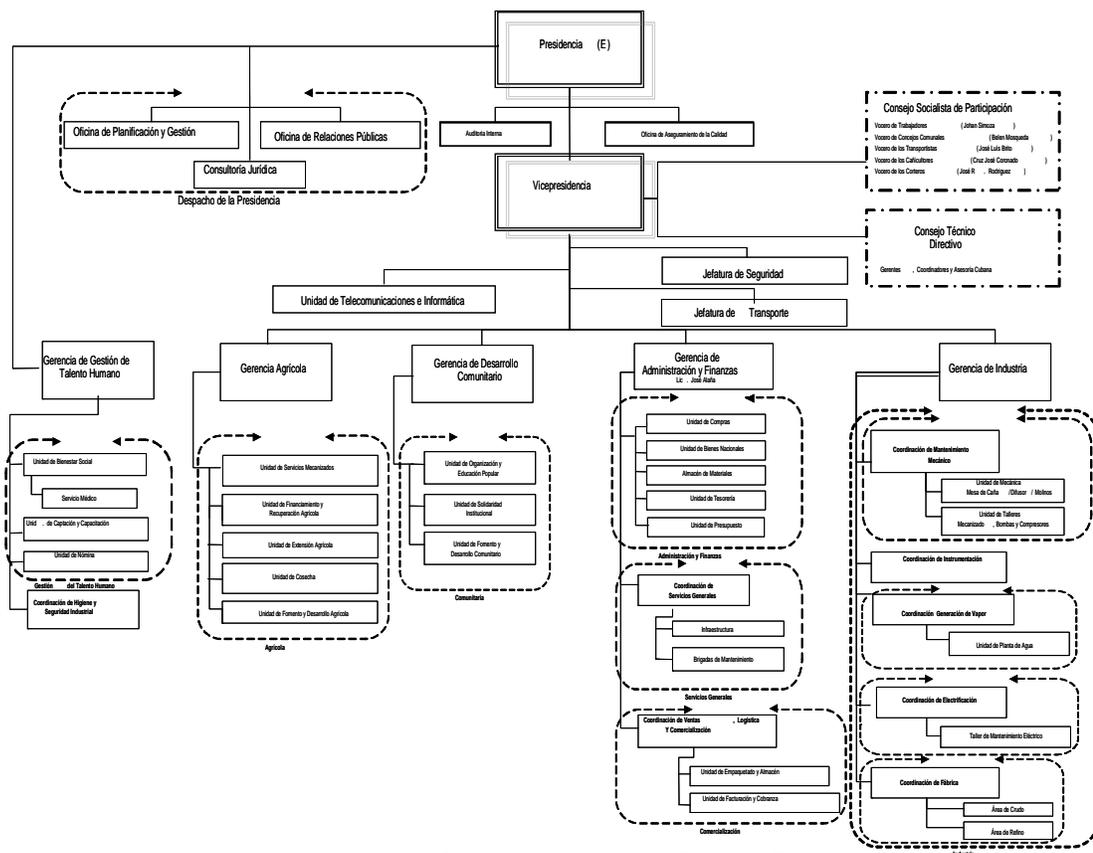
3.1 Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., Cumanacoa, Municipio Montes, Estado Sucre

La empresa Central Azucarero Sucre C.A. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cumanacoa Calle la Florida vía san Lorenzo Frente al Depósito Polar. C.A Municipio Montes, estado Sucre. Esta empresa tiene como característica principal que está integrada por profesionales de distintas áreas académicas, las cuales combinan sus conocimientos de manera armonizada con el personal obrero, técnico y administrativo para así lograr satisfacer las necesidades del consumo humano e industrial a través de los productos elaborados por la misma.

El Central Azucarero Sucre, C.A., tiene como misión producir azúcar y sus derivados en el estado Sucre, promoviendo y coordinando el desarrollo de la cadena agro productiva; para ello cuenta con un personal altamente capacitado y en constante actualización, tecnología de avanzada, inversión social, el uso racional de los recursos naturales, logrando así contribuir con la soberanía agroalimentaria del país (Central Azucarero Sucre C.A). Además, su visión es la de ser una empresa líder en el desarrollo agroindustrial del país logrando el incremento del bienestar social y altos niveles de eficiencia y calidad enmarcados en las políticas incluyente de equidad y justicia.

Esta organización, cuenta con una estructura organizacional conformada por cuatro niveles. Un primer nivel integrado por la Presidencia, el segundo nivel se encuentra la Vicepresidencia, el tercer nivel está conformado por las Gerencias de Gestión de Talento Humano, Agrícola, Desarrollo Comunitario, Administración y Finanzas y de Industria y, en el último nivel se encuentra las distintas unidades dependientes de cada una de las gerencias antes mencionadas (ver figura N° 5)

Figura N°5. Organigrama del Central Azucarero Sucre, C.A.



Fuente: Central Azucarero Sucre, C.A.

En función al objeto de estudio de esta investigación, en el tercer nivel destaca la Gerencia de Administración y Finanzas, la cual tiene como objetivo dirigir, coordinar y velar por el buen funcionamiento de todas las unidades y coordinaciones

bajo su dependencia; y de forma específica, tiene como funciones velar por el fondo de avance, entregar toda información pertinentes que soporten cada uno de los gastos que se efectúen en el Central, realizar el reporte de gastos de la empresa, llevar un control detallado de la producción de azúcar, llevar las relaciones de compras y respectivos pagos a los proveedores, entre otras (Central Azucarero Sucre, C.A.,2010).

La Gerencia de Administración y Finanzas depende directamente en línea de mando de la Vicepresidencia y, tiene como dependencias a su cargo las siguientes unidades organizativas:

- Compras: se encarga de ejecutar todos los procedimientos requeridos por la empresa para realizar todas las compras solicitadas por los diferentes departamentos existentes en la institución, así como revisar a diario las requisiciones de solicitud de materiales de las diferentes áreas de la empresa; contactar los diferentes proveedores en cuanto a material que se solicite, supervisar y firmar orden de compras y orden de servicio y análisis de precio.
- Bienes Nacionales: se encarga de elaborar los distintos controles de movimientos de activos. del Central. De manera particular, esta unidad se encarga de conferir bienes (activos muebles) a los distintos departamentos que lo requieran, transferir bienes (activos muebles) a los distintos departamentos que lo requieran, formalizar el control de los movimientos de activos, a través de: Actas de Entrega, Actas de Asignación, Órdenes de Transferencias, entre otras. Coordinar conjuntamente con el Jefe de Unidad de Informática y Telecomunicaciones, la entrega de equipos y accesorios de informática, examinar la adquisición de bienes, a través de la realización del Control Perceptivo y Recepción de Materiales en la empresa. Organizar y coordinar, conjuntamente con el Departamento de Auditoria Interna

del CVA Azúcar, los casos denunciados los cuales han sido originados por extravíos, robo, entre otros.

- Almacén de Materiales: su función principal es la de controlar todo lo que comprende la existencia de mercancía, así como la entrada y salida de la misma. También, se encarga de hacer readquisición de materiales, emitir relación de existencia de mercancía y sus distintos tipos.
- Tesorería: de manera específica, se encarga de velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y el control de los ingresos de la institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la organización y apoyar a las autoridades en la colocación acertada de los recursos financieros.

Esta unidad tiene como funciones específicas, planificar las actividades delegando responsabilidades al personal a su cargo, dirigir, coordinar y supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo, suministrar información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que la Gerencia de Administración y Finanzas y las unidades de Planificación y Presupuesto puedan programar los desembolsos a realizarse; examinar, analizar y evaluar el movimiento de ingresos y egresos de la institución; suministrar información confiable para que la Gerencia de Administración y Finanzas, conjuntamente con las autoridades tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias; mantener informado a la Gerencia de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo, conformar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por la dicha Gerencia, y las unidades de Planificación, Presupuesto; dirigir, coordinar y supervisar los flujos de caja, aprobar mediante firma: cheques, oficios

y demás correspondencia del departamento a su cargo; presentar informes periódicos a la Gerencia sobre la disponibilidad financiera de la institución.

- Presupuesto: se encarga de la ejecución presupuestaria y los pagos que se realizan en la empresa, teniendo como funciones específicas la de controlar las imputaciones presupuestarias, dar respuestas a las solicitudes de disponibilidad presupuestaria a la unidad de compras, emitir resúmenes mensual y anualmente de las disponibilidad presupuestaria, entre otras funciones.

3.2 Bases Legales Asociadas a las Actividades en Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, Municipio Montes Estado Sucre

Las bases legales son opcionales y se desarrollan cuando la investigación tiene una implicación legal (<http://www.todoexpertos.com/>) Por consiguiente, las empresas azucareras para su constitución y normal funcionamiento o desarrollo de sus actividades deben regirse por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), el Código de Comercio (1955), Ley Orgánica del Trabajo, Ley de Presupuesto Público (2011), Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001), Las Normas Internacionales de Información Financiera (2005), Código Orgánico Tributario (2001), Ley de Impuesto Sobre la Renta (2007), Ley del Impuesto al Valor Agregado (2007), Ley de Costos y Precios Justos (2011).

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Es 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”.

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.

Artículo 127, señala que:

Es un derecho y, un deber de cada generación proteger y mantener el ambiente en beneficio de sí misma y del mundo futuro. Por lo que, toda persona tiene derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado. El Estado protegerá el ambiente, la diversidad biológica, los recursos genéticos, los procesos ecológicos, los parques nacionales y monumentos naturales y demás áreas de especial importancia ecológica. El genoma de los seres vivos no podrá ser patentado, y la ley que se refiera a los principios bióticos regulará la materia.

Asimismo, indica que, es una obligación fundamental del Estado, con la activa participación de la sociedad, garantizar que la población se desenvuelva en un ambiente libre de contaminación, en donde el aire, el agua, los suelos, las costas, el clima, la capa de ozono, las especies vivas, sean especialmente protegidos, de conformidad con la ley.

Por su parte, el artículo 128 expresa que:

El Estado desarrollará una política de ordenación del territorio atendiendo a las realidades ecológicas, geográficas, poblacionales, sociales, culturales, económicas, políticas, de acuerdo con las premisas del desarrollo sustentable, que incluya la información, consulta y participación ciudadana. Una ley orgánica desarrollará los principios y criterios para este ordenamiento.

Artículo 129: Todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y socio cultural. El Estado impedirá la entrada al país de desechos tóxicos y peligrosos, así como la fabricación y uso de armas nucleares, químicas y biológicas. Una ley especial regulará el uso, manejo, transporte y almacenamiento de las sustancias tóxicas y peligrosas.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 142. “Los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estarán sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca”.

Artículo 143. Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de

clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

Artículo 320. “El Estado debe promover y defender la estabilidad económica, evitar la vulnerabilidad de la economía y velar por la estabilidad monetaria y de precios, para asegurar el bienestar social”.

- Código de Comercio (1955). Este código regula todo lo concerniente a la actividad comercial de las empresa en tal sentido 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.

- Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001). El Decreto Ley de Tierras y Desarrollo Agrario viene a presentar ese nuevo marco legal, en el cual se busca profundizar y dar operatividad concreta a los valores constitucionales de desarrollo social a través del sector agrario. Para ello, se procura una justa distribución de la riqueza y una planificación estratégica, democrática y participativa en cuanto a la tenencia de tierras y desarrollo de toda la actividad agraria. En este sentido, y en consonancia con lo establecido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se presentan los artículos 151, 152, 155 y 156, que hacen referencia a la creación, objetivos de la Corporación Venezolana Agraria (CVA).

Artículo 151. “Se crea la Corporación Venezolana Agraria, como instituto autónomo con personalidad jurídica propia y patrimonio distinto e independiente de la República, adscrito al Ministerio del ramo, la cual gozará de las prerrogativas y privilegios que le otorga la ley a ésta”.

Artículo 152. La Corporación Venezolana Agraria tiene por objeto desarrollar, coordinar y supervisar las actividades empresariales del Estado para el desarrollo del sector agrario. A tales fines, podrá crear las empresas y demás entes de carácter privado que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de su objeto.

Artículo 155. Para la creación, por parte de la Corporación Venezolana Agraria, de las empresas que fueren necesarias para fomentar el desarrollo agrario, será necesaria la autorización previa del Presidente de la República. Dichas empresas se crearán con control accionario de la Corporación.

Artículo 156. El ejercicio del control accionario y estatutario de la Corporación venezolana agraria sobre los entes que le están adscrito comprenden:

- 1 Coordinar y controlar la gestión de las empresas mediante el requerimiento de cuentas periódicas.
 - 2 Aprobar o improbar su gestión anual.
 - 3 Todas las demás facultades que sean inherentes al control accionario y estatutario.
- Ley de Presupuesto Público (2011). Esta ley establece el marco legal referente a las normas que rigen el presupuesto público de la nación y la manera de ser gestionados así como de su asignación.

Artículo 8. El presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficiencia y eficacia por parte de las entidades. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a entender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

- 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.

- Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).

Las normas que se relacionan con el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas son las siguientes:

- NIIF N° 5. Activos no Corrientes, Mantenedos para la venta.
- NIIF N° 7. Instrumentos Financieros: Información a revelar.

Asimismo las Normas Internacionales de Contabilidad:

- NIC N° 2. Inventario: esta norma rige los métodos de contabilización y el valor por el cual deben estar registradas las existencias.
- NIC N° 7. Estados de flujo de Efectivo: esta normativa establece la importancia de presentar el estado de flujo de efectivo, ya que, a través de éste los usuarios.
- NIC N° 16. Propiedad, Planta y Equipo: prescribe el tratamiento y la presentación de la propiedad, planta y equipo en los estados financieros.
- NIC N° 38. Activos Intangibles prescribe el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra Norma.

3.3 Elementos Financieros Internos en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Dentro de las organizaciones existe una serie de elementos financieros que pueden ser controlados por la misma, y que, además, ayudan a determinar los recursos que posee, del mismo modo sus carencias para llevar a cabo sus actividades, así como las actividades donde es más eficiente y en las que no, al momento de realizarlas. Por lo tanto, a continuación se presenta una serie de elementos financieros relacionados con el ambiente interno de la Gerencia de Administración y Finanzas del

Central Azucarero Sucre, C.A., que posteriormente serán considerados como fortalezas y debilidades presentes en la misma.

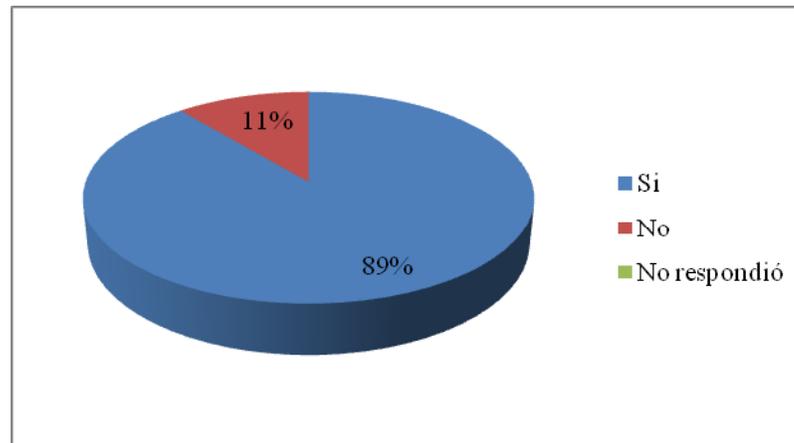
A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos financieros internos de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., se utilizó como instrumento el cuestionario (ver Anexo. 1), donde se consideró los siguientes aspectos: aspectos generales, elementos financieros, y elementos no financieros. Este instrumento fue aplicado a 9 trabajadores de esta gerencia, los cuales se constituyeron en informantes claves de esta investigación.

3.3.1 Aspectos Generales.

En cuanto a los aspectos generales, se le consultó a la muestra sobre la existencia de una misión en la organización, donde el 100% respondió conocerla. Del mismo modo, se les preguntó si conocen dicha misión y si las labores de la Gerencia de Administración y Finanzas están orientadas en función de la misma y el 100% de los trabajadores respondió de manera afirmativa.

De igual manera, se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas, acerca de la existencia de una visión en la organización, contestando el 100% de ellos que si existe. Además, este 100% manifestó conocer dicha visión. No obstante, 89% de los encuestados manifestó que las labores de la Gerencia de Administración y Finanzas están orientadas en función de la visión de la organización y el 11% restante manifestó que no lo estaba (ver Gráfico N° 1).

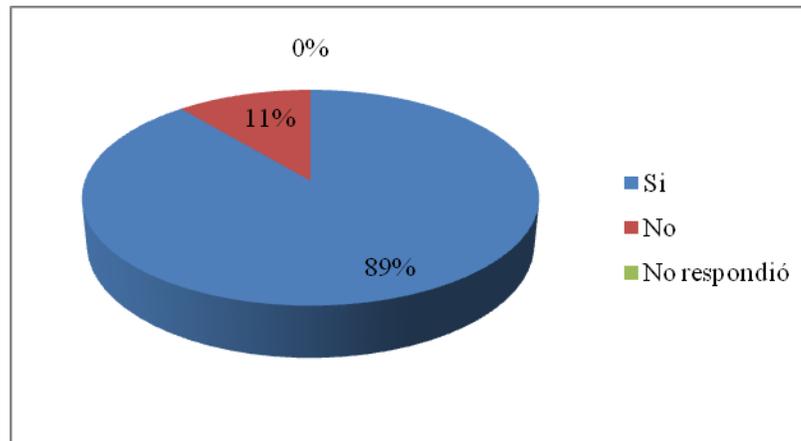
Gráfico N° 1. Orientación de las labores de la Gerencia de Administración y Finanzas en función de la visión de la organización.



Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta a la misión de la Gerencia de Administración y Finanzas, se indagó entre el personal que labora en ella si ésta cuenta con una misión claramente establecida, y el 89% de este personal respondió que si, en contraposición a un 11% que indicó lo contrario (ver Gráfico N° 2). En cuanto a si la misión de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentra planteada por escrito y si ésta es conocida y compartida por todos los miembros de la organización, el 100% del personal que respondió que existía la misión respondió de forma afirmativa.

Gráfico N° 2. Existencia de la misión en la Gerencia de Administración y Finanzas.

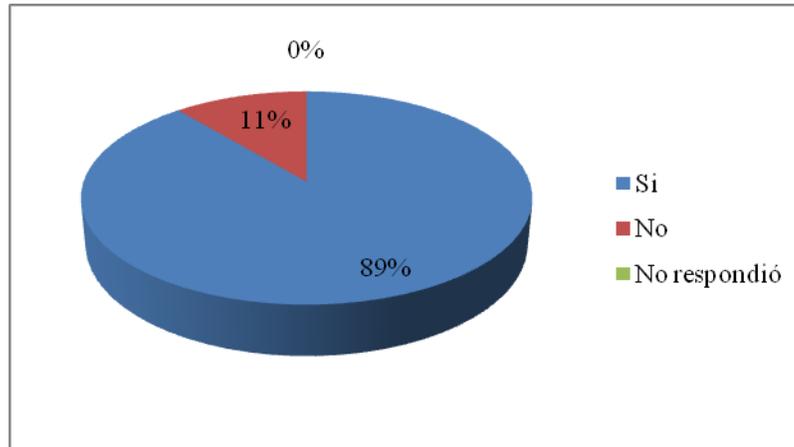


Fuente: Autores, 2012.

También, se le consultó a los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas si ésta cuenta con una visión claramente establecida, respondiendo un 89% de ellos que si y el 11% restante indicó lo contrario; tal como se puede observar en el gráfico N° 3. A estos trabajadores que respondieron afirmativamente, se le preguntó si la visión de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentra planteada por escrito, respondiendo el 100% de ellos que si. Del mismo modo, indicaron en un 100%, que si conocen la visión y que la misma es compartida por todos los miembros de la organización.

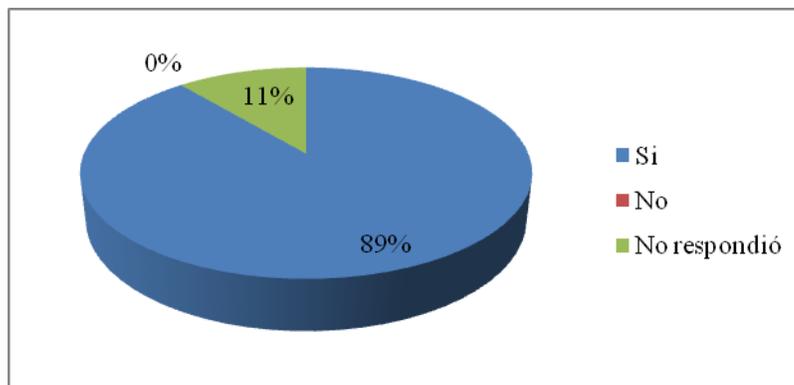
Para conocer sobre los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas se le preguntó a los trabajadores de la misma si estos estaban claramente establecidos, a lo que un 89% respondió de manera afirmativa y el otro 11% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 4).

Gráfico N° 3. Existencia de visión establecida en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 4. Objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas claramente establecidos.



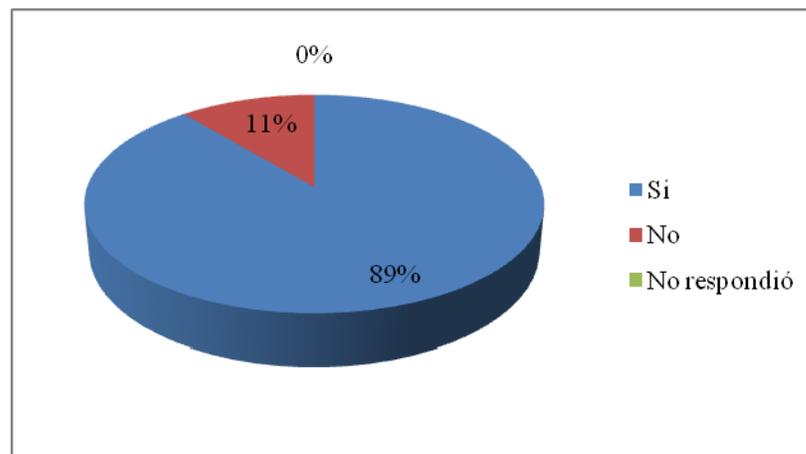
Fuente: Autores, 2012.

Además el 100% de estos trabajadores que respondieron afirmativamente manifestó que los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran acordes con los objetivos de la organización. Asimismo, el 100% de estos encuestados opinó que la Gerencia de Administración y Finanzas es fundamental para lograr los objetivos de la organización.

En lo que respecta a si conocen las funciones relacionadas con el cargo que ocupan en la Gerencia de Administración y Finanzas, el 100% de los trabajadores respondió que si las conocían. Igualmente, se le preguntó a los encuestados si conocían con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupan en la Gerencia de Administración y Finanzas y el 100% manifestó que si las conocían. Del mismo modo, el 100% de ellos respondió que las funciones que cumple la Gerencia de Administración y Finanzas son muy importantes para la organización.

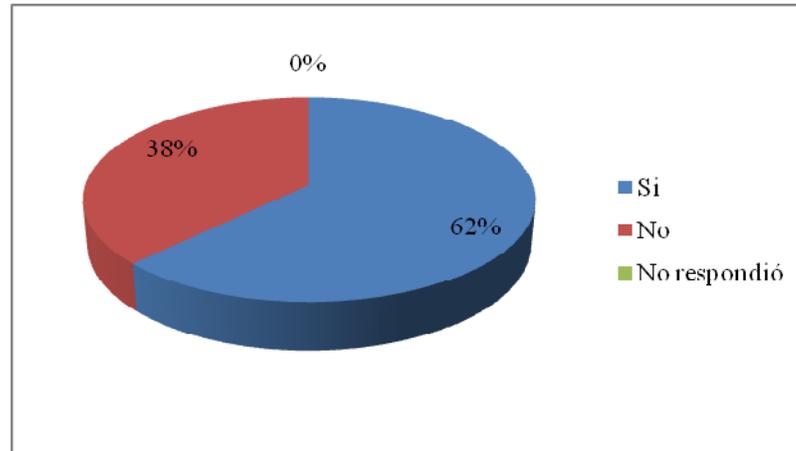
Cuando se le preguntó a la muestra si la Gerencia de Administración y Finanzas cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, el 89% de ella respondió que si, en contraposición al 11% restante que señaló que no (ver Gráfico N° 5). De estos trabajadores que afirmaron que en la Gerencia de Administración y Finanzas existe un manual de sistemas y procedimientos, el 62% indicó que conocen todo lo establecido en dicho manual, mientras que el otro 38% respondió lo contrario (ver Gráfico N° 6).

Gráfico N° 5. Existencia de un manual de sistema y procedimiento de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

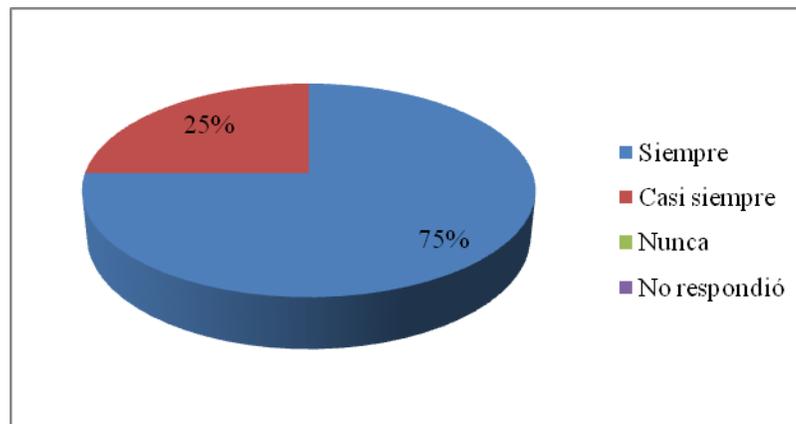
Gráfico N° 6. Conocimiento del manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Asimismo, se le consultó a estos trabajadores si aplicaban todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración y Finanzas, y un 75% señaló que siempre lo aplicaban y el otro 25% indicó casi siempre (ver Gráfico N° 7).

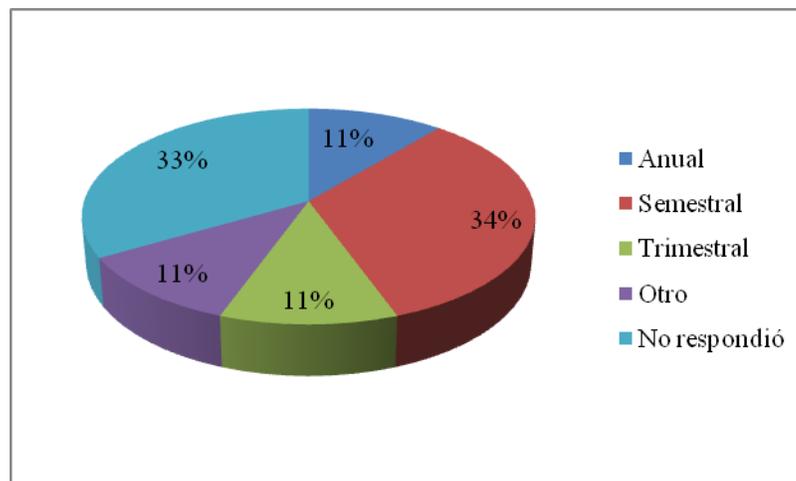
Gráfico N° 7. Aplicación del manual de sistemas y procedimiento de la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Autores, 2012.

También, se pudo conocer que al 100% de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas se le ofrece capacitación para laborar en la misma. Ahora, en cuanto a la frecuencia con la que la Gerencia de Administración y Finanzas capacita al personal que labora en la misma, el 34% de los encuestados respondió que se hace semestralmente, mientras un 11% de forma anual, otro 11% trimestral, y otro 11% indicó la opción otros, no especificando ninguna frecuencia, el 33% restante no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 8).

Gráfico N° 8. Frecuencia de capacitación al personal de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

3.3.2 Elementos Internos Financieros

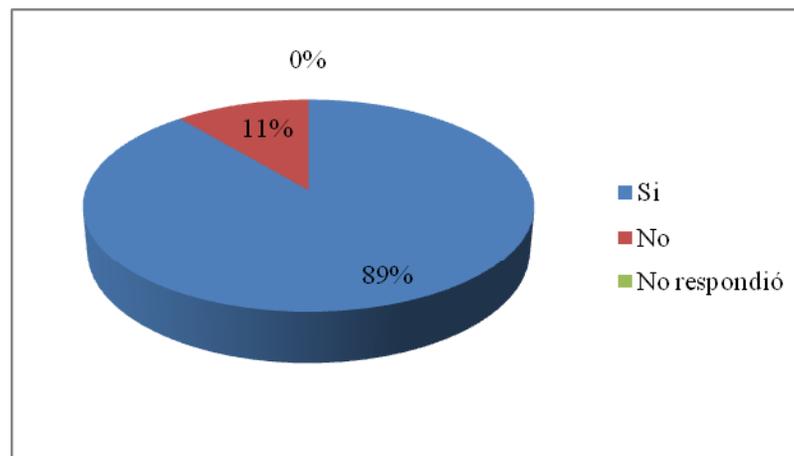
Los elementos internos financieros son aquellos que proyectan o formulan una serie de aspectos de índole financiero que permiten conocer el comportamiento del sistema operativo de la organización y, de esta manera, interpretar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en las actividades y la rentabilidad producida con los recursos disponibles (Ortiz, 2005). En lo que respecta

a los elementos internos financieros de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., se consideraron aspectos como: análisis financiero, punto de equilibrio, presupuesto, el análisis de costos, riesgo y rendimiento y la estructura de capital.

3.3.2.1 Análisis Financiero

Para el análisis financiero, generalmente se 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 este análisis, se consideraron elementos como los estados financieros y las razones financieras y, a tal efecto, se le consultó a los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., si la misma disponía de información financiera, respondiendo un 89% de los encuestados que si y el otro 11% que no (ver Gráfico N° 9).

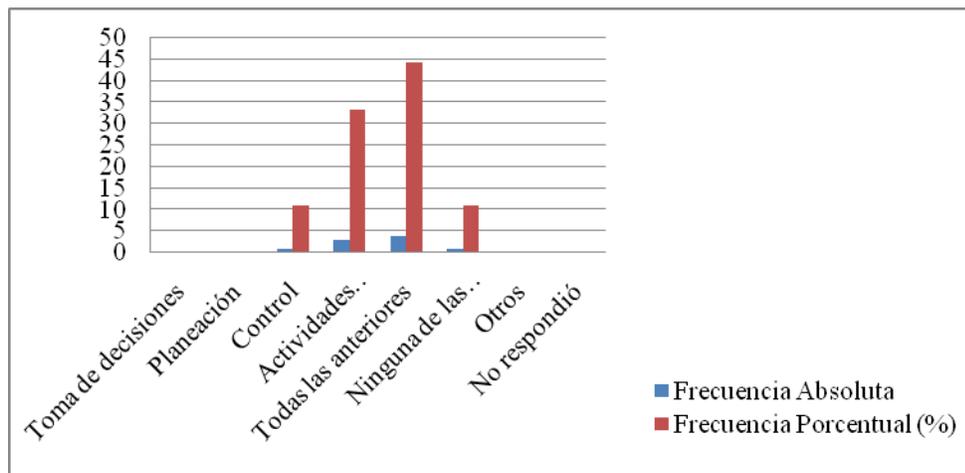
Gráfico N° 9. Disposición de información financiera veraz y oportuna de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a qué aspectos de la empresa inciden en el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración y Finanzas, un 33% de la muestra respondió que las actividades administrativas, un 11% el control, un 44% consideró todos los aspectos como la toma de decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas, y un 11% respondió que ninguno de estos aspectos (ver Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Aspectos de la empresa que inciden en el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración y Finanzas.



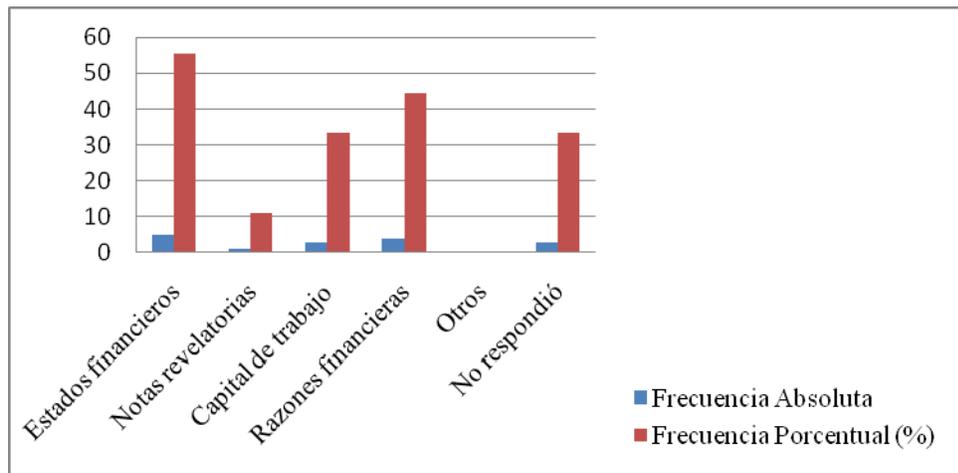
Fuente: Autores, 2012.

Con respecto a cuál o cuáles elementos de análisis financieros utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas, el 56% de los encuestados respondió que los estados financieros, un 44% las razones financieras, un 33% indicó el capital de trabajo, un 11% las notas revelatorias y, un 33% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 11).

Además, se consultó sobre cuál o cuáles aspectos financieros de la empresa deben analizarse para la toma de decisiones de la misma y el 44% de los encuestados respondió que la liquidez, un 33% la rentabilidad de la empresa, los ingresos y los

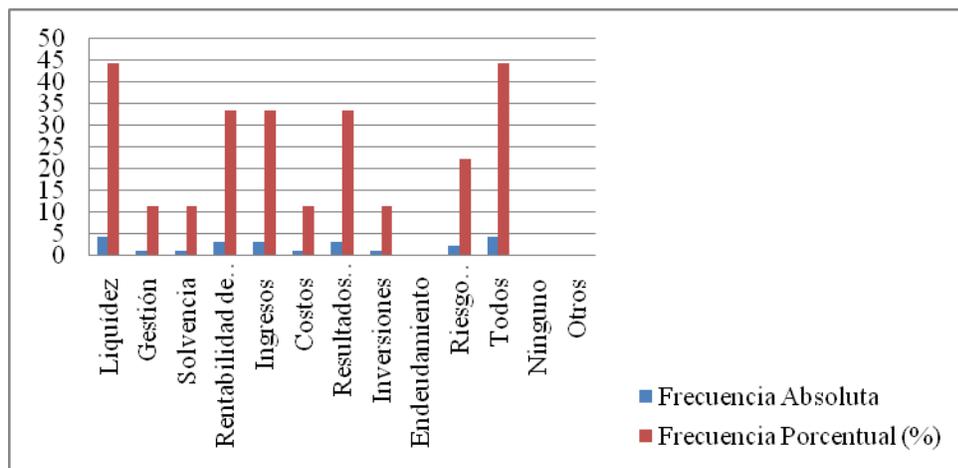
resultados obtenidos por la empresa, respectivamente; un 22% señaló el riesgo empresarial, un 11% dijo la gestión, la solvencia, los costos y las inversiones, y un 44% respondió que todos los anteriormente mencionados (ver Gráfico N° 12).

Gráfico N° 11. Elementos de análisis financieros utilizados por la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

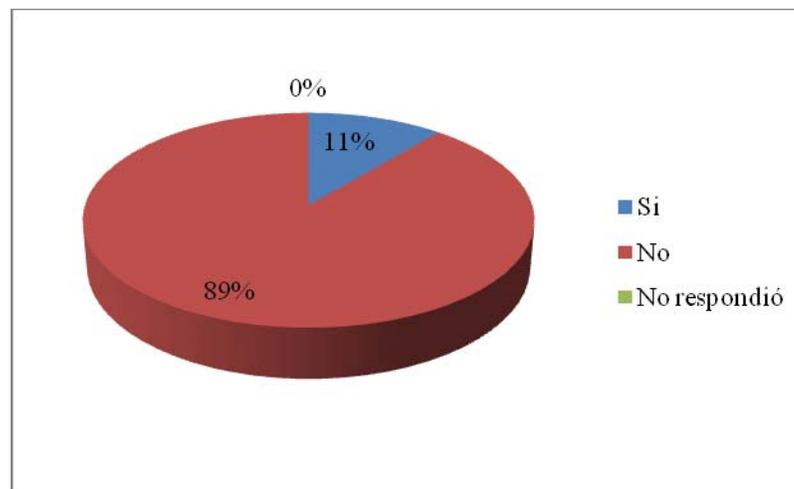
Gráfico N°12. Aspectos financieros considerados en para la toma de decisiones de la gerencia



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a si es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización, el 89% de los encuestados respondió que no, mientras que el 11% restante respondió que si, tal como se muestra en el Gráfico N°13.

Gráfico N° 13. Toma de decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización.

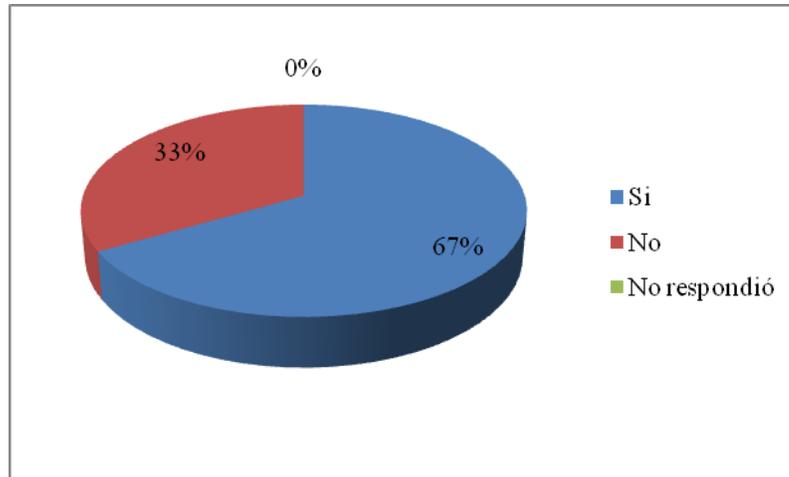


Fuente: Autores, 2012.

3.3.2.2 Estados Financieros

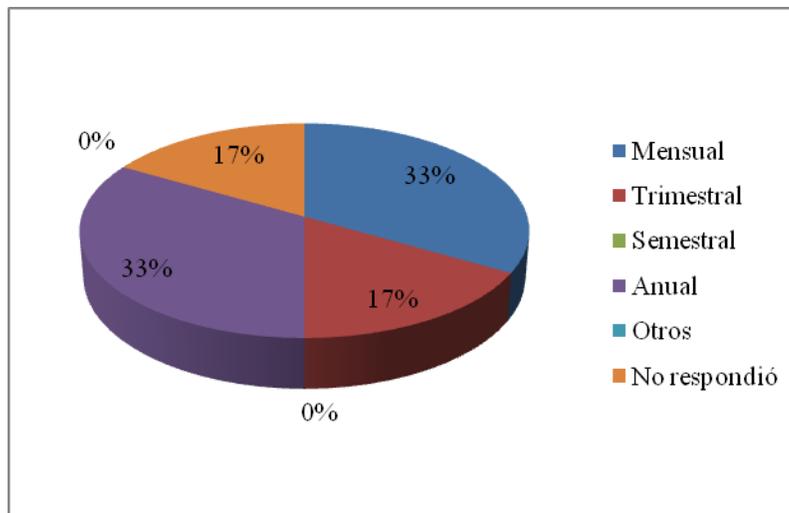
Los estados financieros proporcionan información sobre la situación financiera de la organización. Al respecto, se le consultó a los encuestados si la empresa elaboraba los mismos, donde un 67% de ellos respondió que si, en contraposición a un 23% que señaló que no (ver Gráfico N° 14). Adicionalmente, se indagó sobre cada cuanto tiempo la Gerencia de Administración y Finanzas emite estados financieros, respondiendo un 33% de los encuestados que éstos se elaboran mensualmente y anualmente, un 17% trimestralmente y un 17% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 15).

Gráfico N°14.Elaboracion de estados financieros.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 15 Tiempo de emisión de los estados financieros por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.

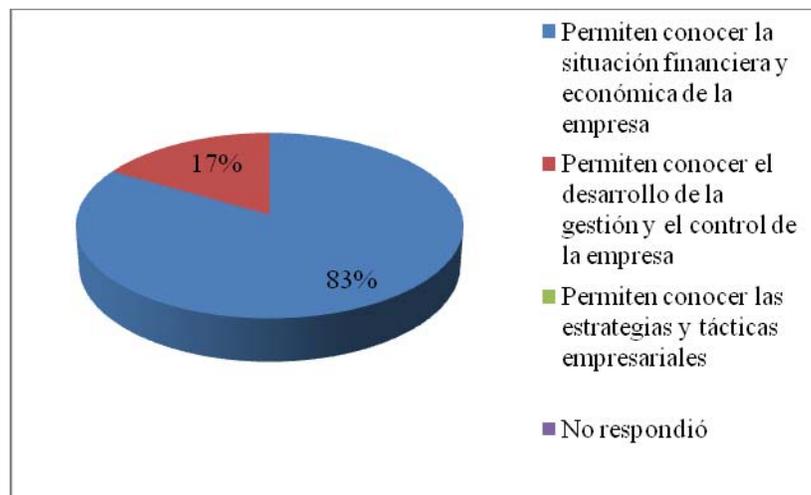


Fuente: Autores, 2012.

Gerencia de Administración y Finanzas, y un 83% de los encuestados respondió que permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa y,

el otro 17% indicó que permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa (ver Gráfico N° 16).

Gráfico N° 16. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración y Finanzas.

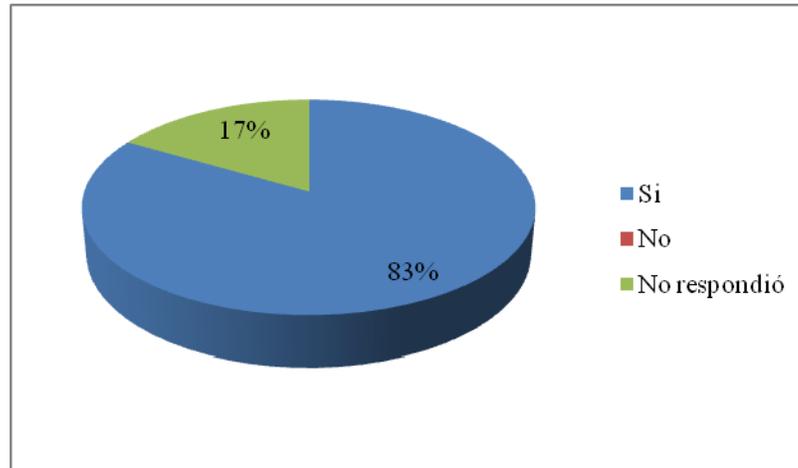


Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a si la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en la Gerencia de Administración y Finanzas es utilizada para el análisis financiero de la empresa, el 83% de los encuestados consideró que sí, mientras que el 17% restante opinó que no (ver Gráfico N° 17).

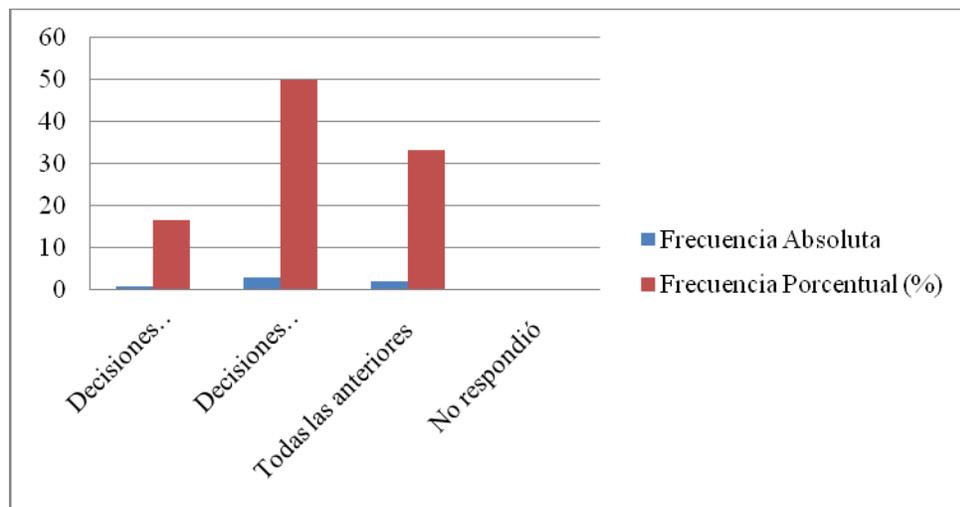
Asimismo, se indagó sobre qué tipos de decisiones pueden tomarse en la empresa con el análisis financiero obtenido de los estados financieros, donde un 50% de los trabajadores encuestados respondió las decisiones administrativas, tácticas y estrategias para mejorar la gestión, un 17% opinó las decisiones financieras, de inversión y financiamiento, y un 33% respondió todas las opciones antes mencionadas (ver Gráfico N° 18).

Gráfico N° 17. Información financiera y económica contenida en los estados financieros utilizada para el análisis financiero de la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 18. Decisiones que se pueden tomar con el análisis de los estados financieros.

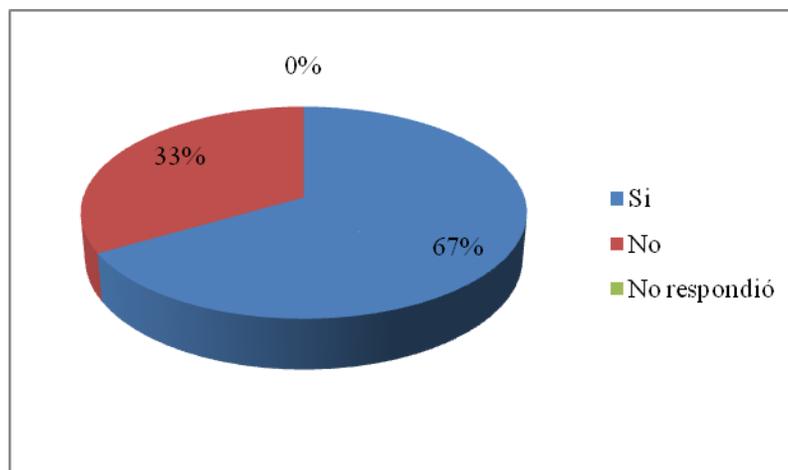


Fuente: Autores, 2012.

También, se consultó acerca de sí en la Gerencia de Administración y Finanzas se elabora el estado de situación, teniendo como respuesta que un 67% de

los encuestados dijo que si, en contraposición a un 33% que respondió que no (ver Gráfico N° 19). Del mismo modo, se consultó a los encuestados que indicaron que la gerencia elabora el estado de situación, sobre la importancia de este estado financiero para la organización, y el 100% de ellos opinó que si es importante.

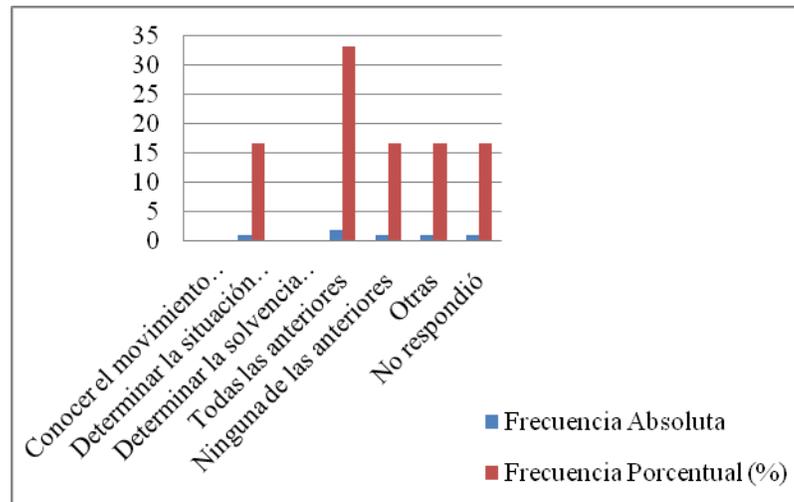
Gráfico N°19. Elaboración del estado de situación en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Además, se indagó sobre la finalidad que persigue la Gerencia de Administración y Finanzas al elaborar el estado de situación, obteniéndose como resultado que un 17% de los encuestados respondiera que elabora para determinar la situación de liquidez de la empresa, un 33% opinó que todas los ítem planteados tales como conocer el movimiento del activo, pasivo y capital, determinar la situación de liquidez de la empresa y determinar la solvencia de la empresa, y un 17% respondió que ninguno de los ítems antes mencionados; igualmente, un 17% opinó que son otras las finalidades de este estado financiero no especificando cuáles, y 17% no respondió la pregunta, tal como se observa en el Gráfico N° 20.

Gráfico N° 20. Finalidad de la elaboración del estado de situación en la Gerencia de Administración y Finanzas.

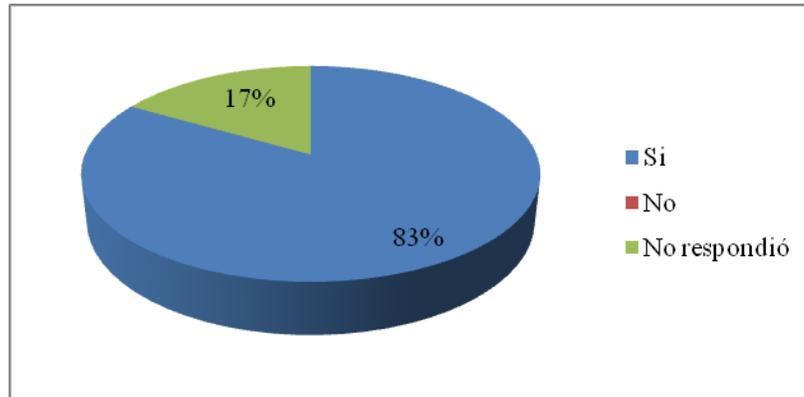


Fuente: Autores, 2012.

También, se hizo la consulta acerca de si en la Gerencia de Administración y Finanzas se elaboran estados de resultados, a lo que un 83% de los trabajadores encuestados respondió que si y por el contrario, el 17% restante dijo que no (ver Gráfico N° 21).

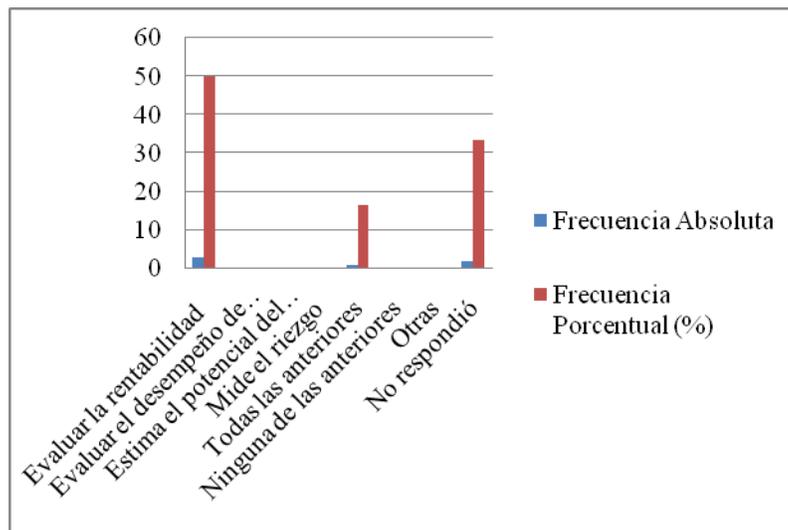
Ahora, con respecto a la finalidad que persigue la Gerencia de Administración y Finanzas al elaborar estados de resultados, el 50% de los trabajadores respondió que es evaluar la rentabilidad, un 17% opinó que todos los ítem planteados, tales como evaluar la rentabilidad, evaluar el desempeño de la organización, estimar el potencial de crédito y medir el riesgo, mientras que el 33% restante no respondió la pregunta, tal como se observa en el Gráfico N° 22.

Gráfico N° 21. Elaboración de estados de resultados en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 22. Finalidad de la elaboración de estados de resultados.

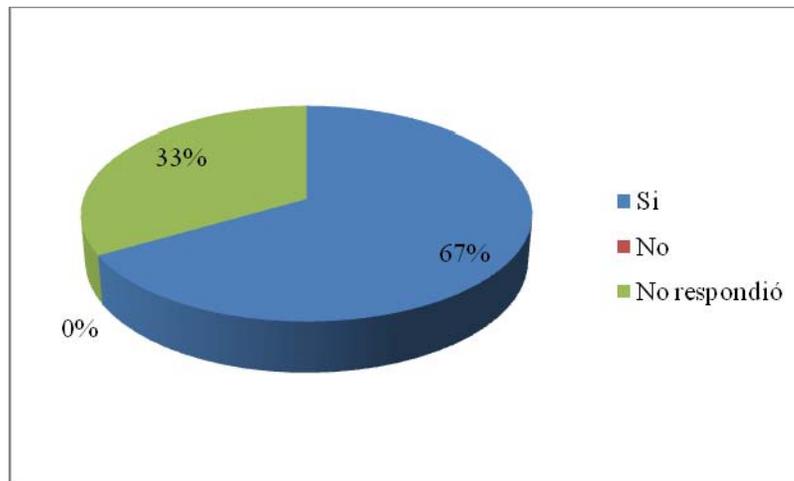


Fuente: Autores, 2012.

En cuanto al estado de flujo de efectivo, el 67% de los trabajadores encuestados respondió que la Gerencia de Administración y Finanzas sí elabora dicho estado financiero, y el 37% restante no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 23). Del mismo modo, se indagó sobre la importancia del estado de flujo de efectivo para

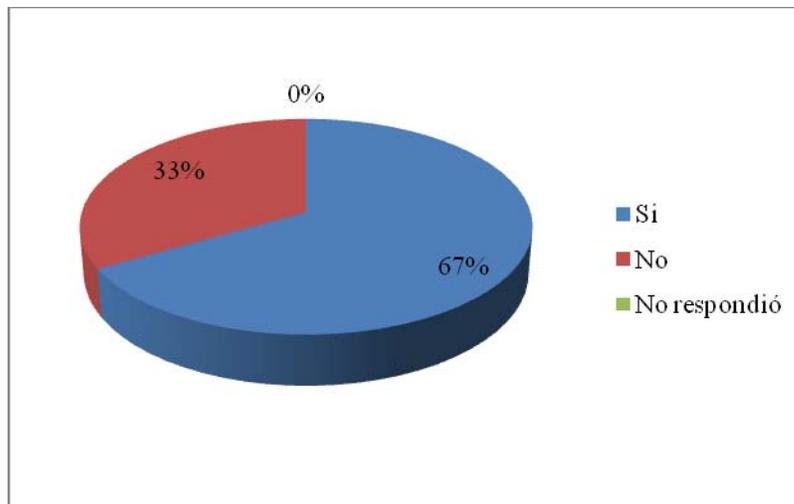
la empresa y el 67% de los encuestados respondió que es importante, mientras que el 33% restante respondió lo contrario (ver Gráfico N° 24).

Gráfico N° 23. Elaboración del estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Autores, 2012.

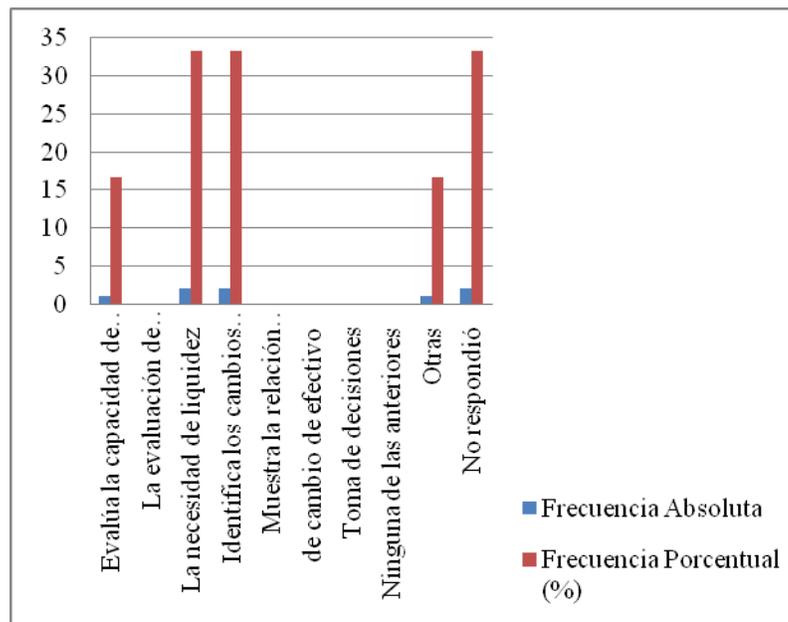
Gráfico N° 24. Importancia del estado de flujo de efectivo para la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

Además, al indagar sobre los aspectos financieros de la empresa que permiten evaluar el estado de flujo de efectivo, el 33% de los encuestados respondió que la necesidad de liquidez evalúa e identificar los cambios en la mezcla de activos productivos, mientras que un 17% opina que permite evaluar la capacidad de generar efectivo y equivalentes de efectivo y evaluar la rentabilidad así como otros aspectos, los cuales no fueron especificados (ver Gráfico N° 25).

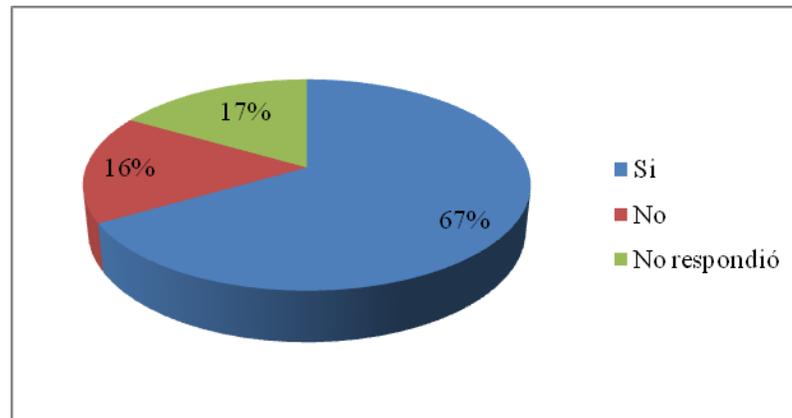
Gráfico N° 25. Aspectos financieros de la empresa que evalúa el estado de flujo de efectivo.



Fuente: Autores, 2012.

Del total de los encuestados en la Gerencia de Administración y Finanzas un 67% respondió que la misma elabora el estado de cambio de las cuentas de patrimonio, en contraposición al 16% que señaló que no lo elabora, el otro 17% de los trabajadores no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 26).

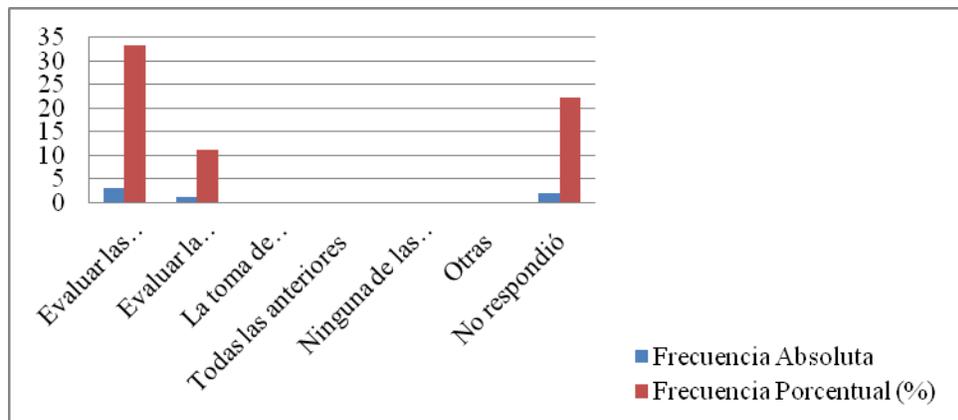
Gráfico N° 26. Elaboración de estado de cambio de la cuentas de patrimonio en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Con respecto a la finalidad que persigue la Gerencia de Administración y Finanzas al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio, el 33% de los encuestados manifestó que permite evaluar las variaciones de los elementos que componen el patrimonio, un 11% dijo que permite evaluar la estructura financiera de la organización y un 23% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 27).

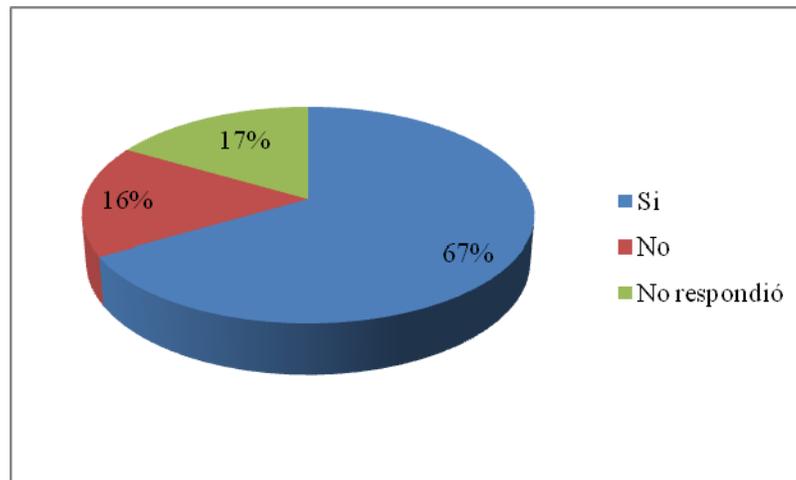
Gráfico N° 27. Finalidad al elaborar el estado de cambio de las cuentas de patrimonio por la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Sobre sí la Gerencia de Administración y Finanzas elabora las notas revelatorias a los estados financieros, el 67% de los encuestados respondió de manera afirmativa, por el contrario un 16% opinó que no se elaboran y, el otro 17% no respondió la pregunta, según se observa en el gráfico N° 28. De los encuestados que respondieron de manera afirmativa, el 100% opinó que estas notas revelatorias son importantes para la organización. Además, ese mismo 100% manifestó que la finalidad que persigue la Gerencia de Administración y Finanzas, al formular las notas revelatorias a los estados financieros, es detallar la información cualitativa de la empresa, explicar las situaciones de contingencia de la empresa, revela información que los números no explican, y los métodos utilizados por la empresa.

Gráfico N° 28. Elaboración de las notas revelatorias por la Gerencia de Administración y Finanzas.

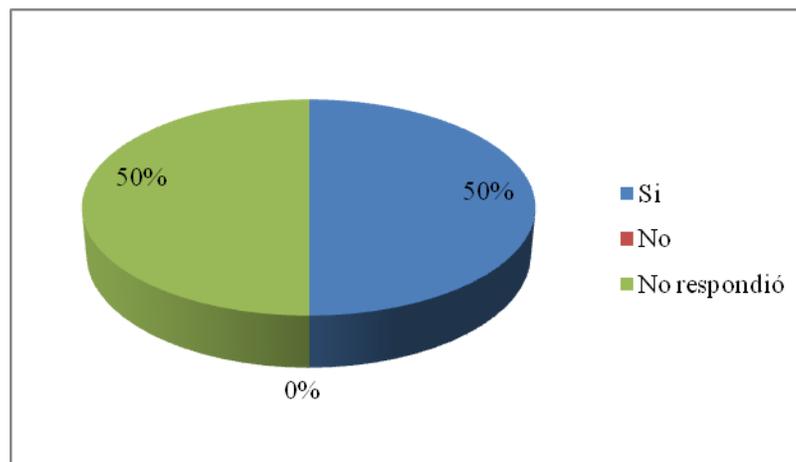


Fuente: Autores, 2012.

En lo referente al análisis del capital de trabajo, se indagó sí la Gerencia de Administración y Finanzas realiza dicho análisis, donde el 67% respondió que si lo realiza y el otro 33% opinó de manera contraria (ver Gráfico N° 29). Asimismo, se indagó sobre el grado de importancia que representa para la Gerencia de

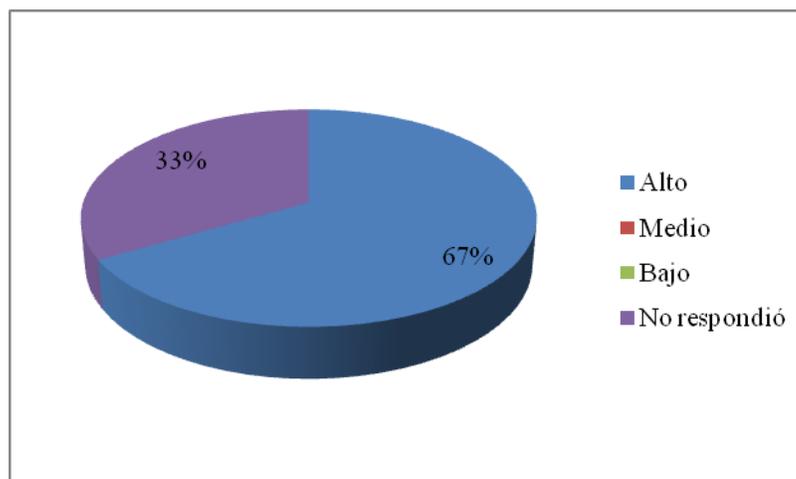
Administración y Finanzas determinar el capital de trabajo, obteniéndose como resultado que el 67% de los encuestados opinó que es de alta importancia, y el otro 33% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 30).

Gráfico N° 29. Realización de análisis de capital de trabajo por la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

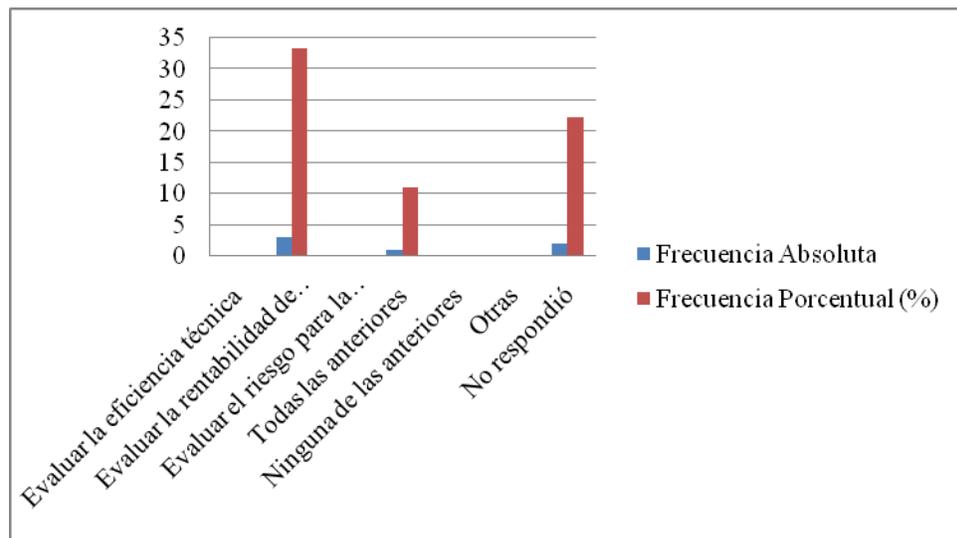
Gráfico N° 30. Grado de importancia que tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas determinar el capital de trabajo.



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a la finalidad que persigue la Gerencia de Administración y Finanzas al calcular el capital de trabajo, el 33% de los encuestados dijo evaluar la rentabilidad de la organización, otro 11% señaló que todos los ítem mencionados tales como evaluar la eficiencia técnica, evaluar la rentabilidad de la organización y evaluar el riesgo para la organización y, un 22% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 31).

Gráfico N° 31. Finalidad al elaborar el capital de trabajo por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.

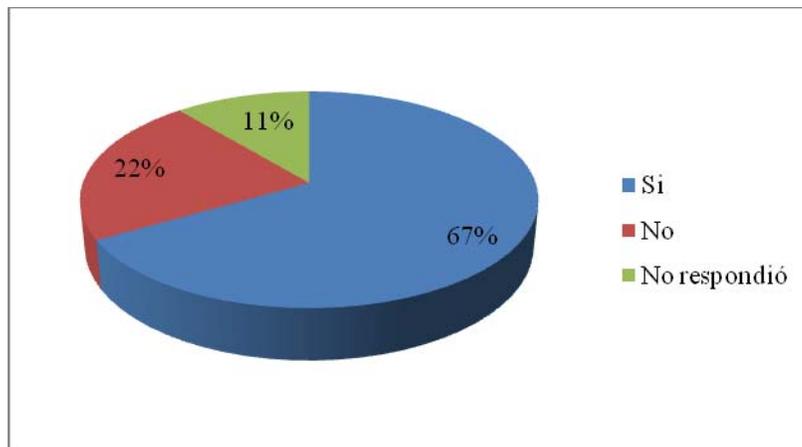


Fuente: Autores, 2012.

Otros de los elementos objetos de estudio en esta investigación son las razones financiera, debido a que éstas le permiten a la organización saber la capacidad que tiene para hacer frente a sus acreedores en un momento determinado; a tal efecto, se le preguntó al personal encuestado sí la Gerencia de Administración y Finanzas determina razones financieras, teniendo como resultado que un 67% de ese personal respondió de manera afirmativa, un 22% opinó lo contrario y el otro 11% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 32).

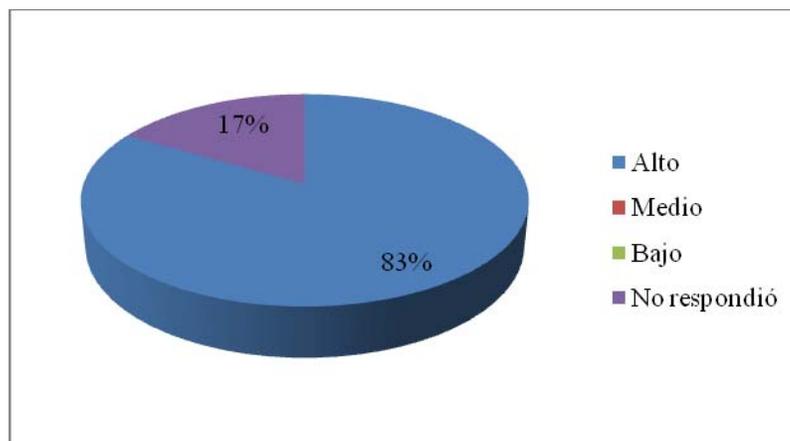
En cuanto al grado de importancia que tienen las razones financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A, el 83% del personal encuestado dijo que tiene un alto grado de importancia, mientras que el 17% restante no respondió (ver Gráfico N° 33).

Gráfico N° 32 Determinación de las razones financieras de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

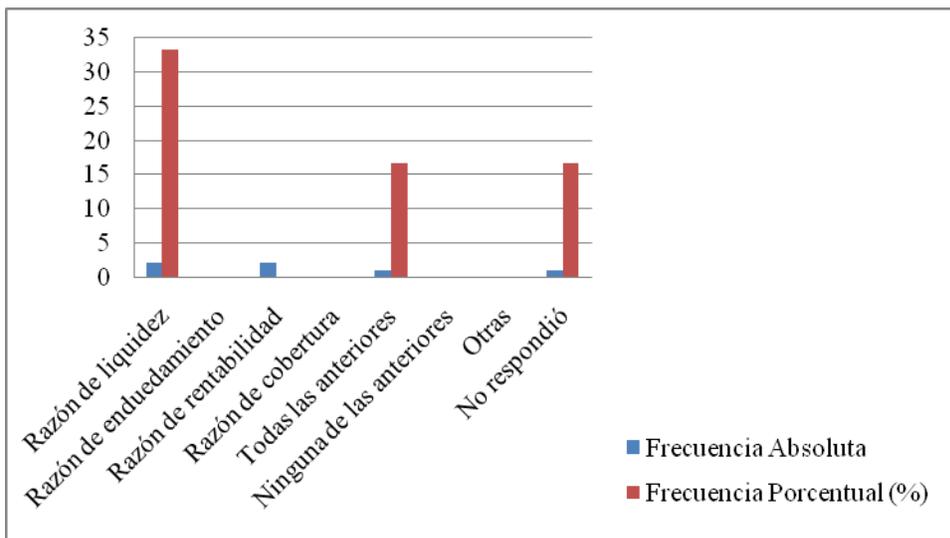
Gráfico N°33. Grado de importancia de las razones financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta a cuáles razones financieras son aplicadas por la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A, el 33% de los trabajadores dijo que dicha Gerencia aplica la razón de liquidez mientras, 33% indicó que aplica la razón de rentabilidad, un 17% respondió que además de esta razón financiera se aplican las razones de endeudamiento, razón de rentabilidad y la razón de cobertura y un 17% no respondió a la pregunta (ver Grafico N° 34).

Gráfico N°34. Razones aplicadas en la Gerencia de Administración y Finanzas

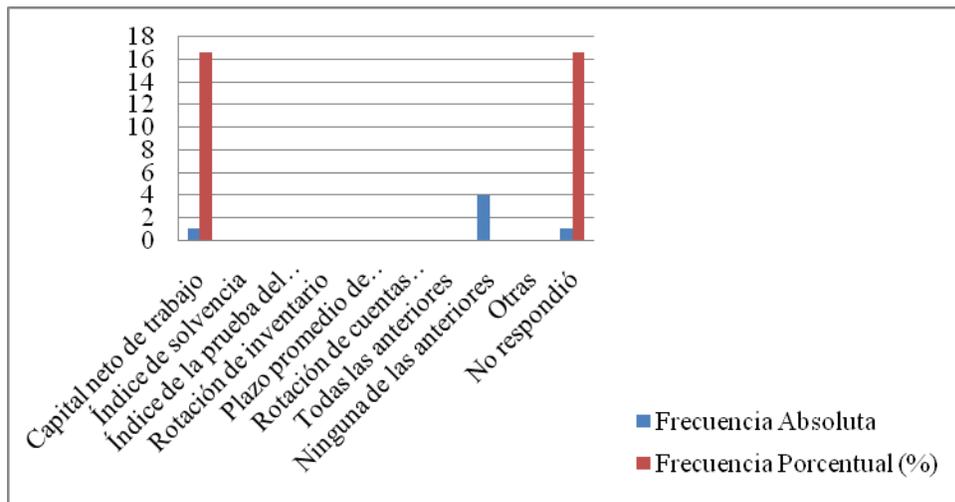


Fuente: Autores, 2012.

Además, se le preguntó a los encuestados cuáles razones evalúan la solvencia de la empresa, a lo cual según se visualiza en el Gráfico N° 35, el 17% de ellos indicó el capital neto de trabajo, el 66% respondió que se evalúan aspectos como los índices de solvencia, índice de la prueba del ácido, rotación de inventario, plazo promedio de inventario, rotación de las cuentas por cobrar, y las rotación de las cuentas por pagar, y un 17% no respondió.

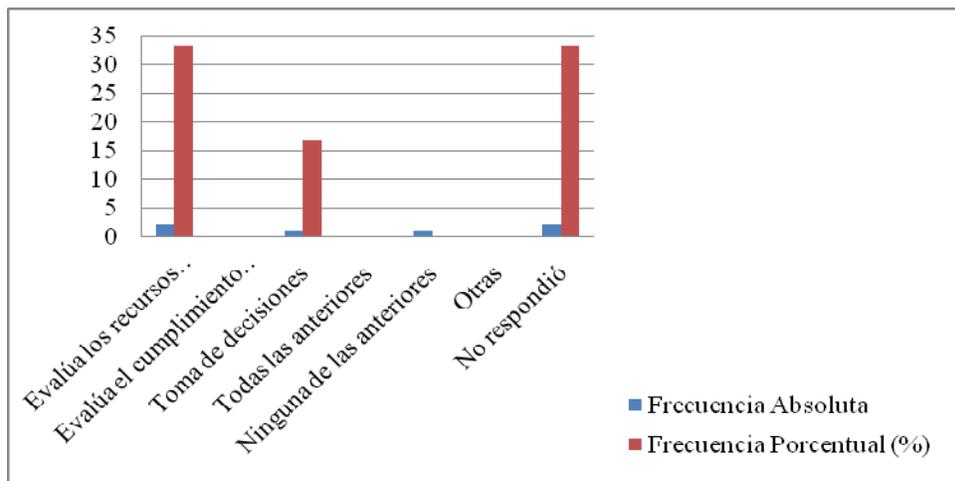
Siguiendo con el ciclo de preguntas, se le preguntó al personal encuestado cuáles son las condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez, donde un 33% de ellos dijo que evalúa los recursos obtenidos por la empresa, el 17% respondió la toma de decisiones y un 33% no respondió (ver Grafico N° 36).

Gráfico N° 35 Aspectos que evalúan la solvencia de la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

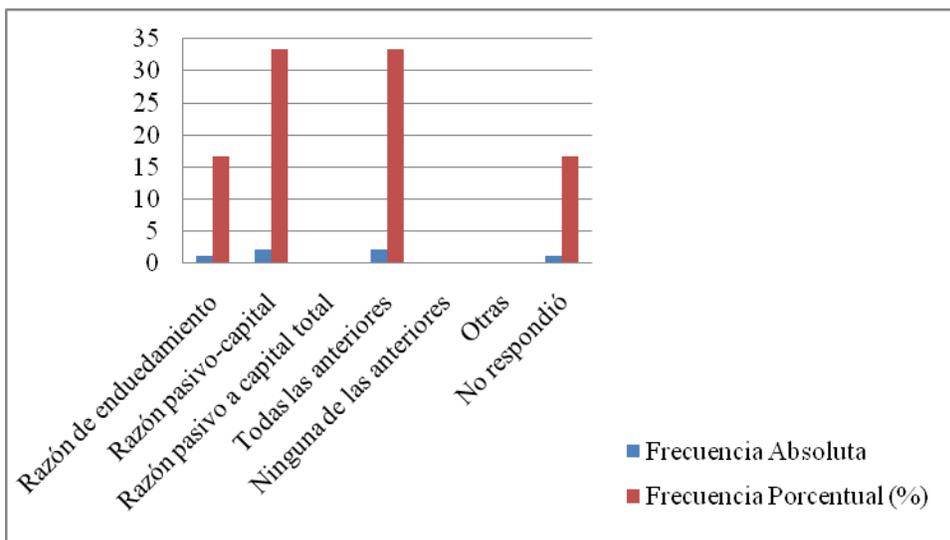
Gráfico N°36. Condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez



Fuente: Autores, 2012.

Asimismo, se le consultó, acerca de cuáles razones financieras evalúan el endeudamiento de la empresa, donde el 17% de los encuestados señaló la razón de endeudamiento, un 33% la razón de pasivo-capital, 33% indicó las razones mencionadas anteriormente y el porcentaje restante no respondió (ver Grafico N° 37).

Gráfico N°37. Razones para evaluar el endeudamiento en la empresa.



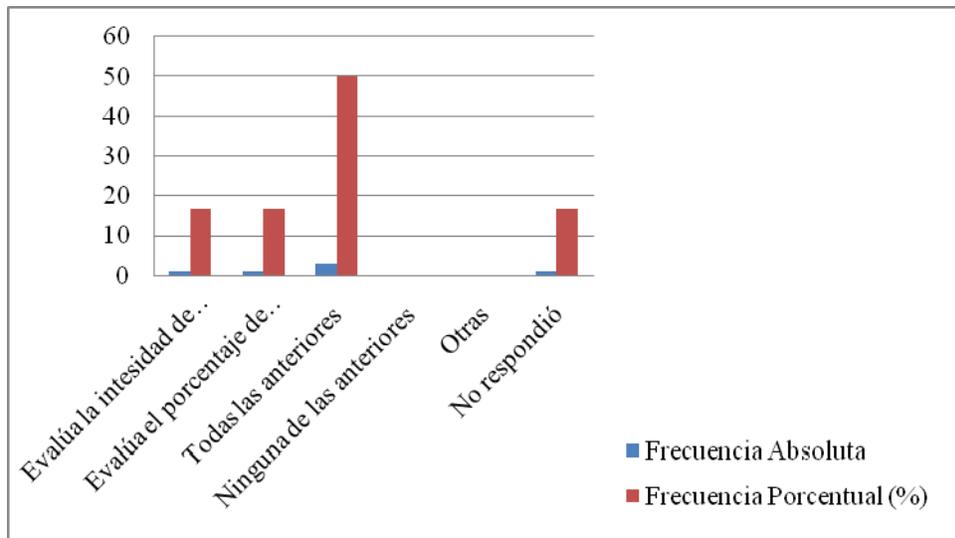
Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a las condiciones requeridas para calcular el endeudamiento, el 17% del personal encuestado respondió que ésta son requeridas para evaluar todas las deudas de la empresa, un 17% opinó para evaluar el porcentaje de los fondos totales proporcionados por los acreedores, el 50% señaló las condiciones antes mencionadas y un 16% no respondió (ver Gráfico N° 38).

También, se indagó acerca de la rentabilidad de la empresa, y al respecto se le preguntó al personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas cuáles razones financieras evalúan la rentabilidad del Central Azucarero y el 17% respondió

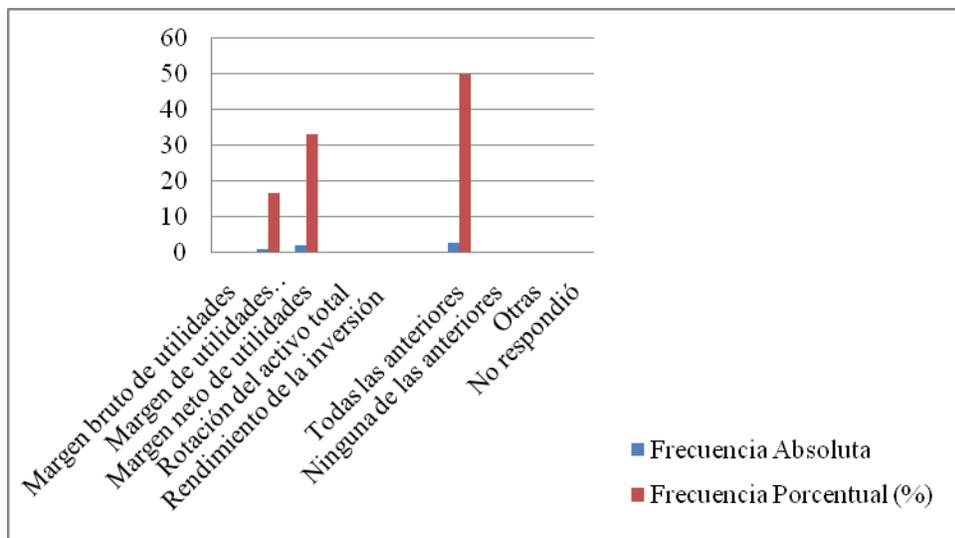
el margen de utilidades operacionales, 33% señaló el margen neto de utilidades y un 50% indicó las opciones antes mencionadas (ver Gráfico N° 39).

Gráfico N° 38. Condiciones requeridas para calcular el endeudamiento.



Fuente: Autores, 2012.

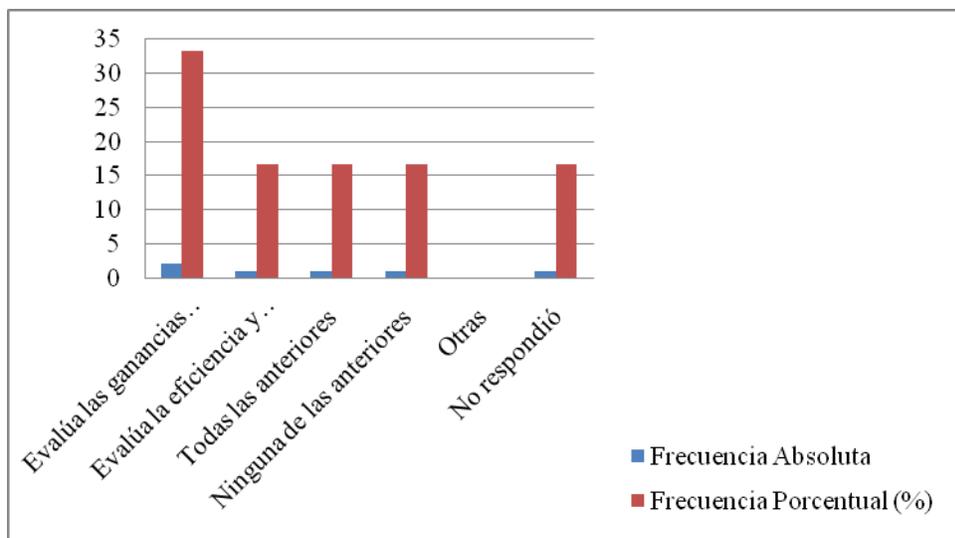
Gráfico N° 39. Razones para evaluar la rentabilidad de la organización



Fuente: Autores, 2012.

Además, se le preguntó al personal encuestado con qué finalidad calcula la Gerencia de Administración y Finanzas la razón de rentabilidad de la empresa y un 33% opinó que calcula esta razón financiera para evaluar las ganancias obtenidas por la organización, un 17% opinó para evaluar la eficiencia y efectividad de organización, un 17% indicó que la finalidad es analizar las dos opciones mencionadas anteriormente; no obstante, un 17% respondió que persigue otra finalidad no indicando cuál es esa finalidad y el 16% restante no respondió (ver Grafico N° 40).

Gráfico N° 40. Finalidad de la Gerencia de Administración y Finanzas al calcular la razón de rentabilidad de la empresa.

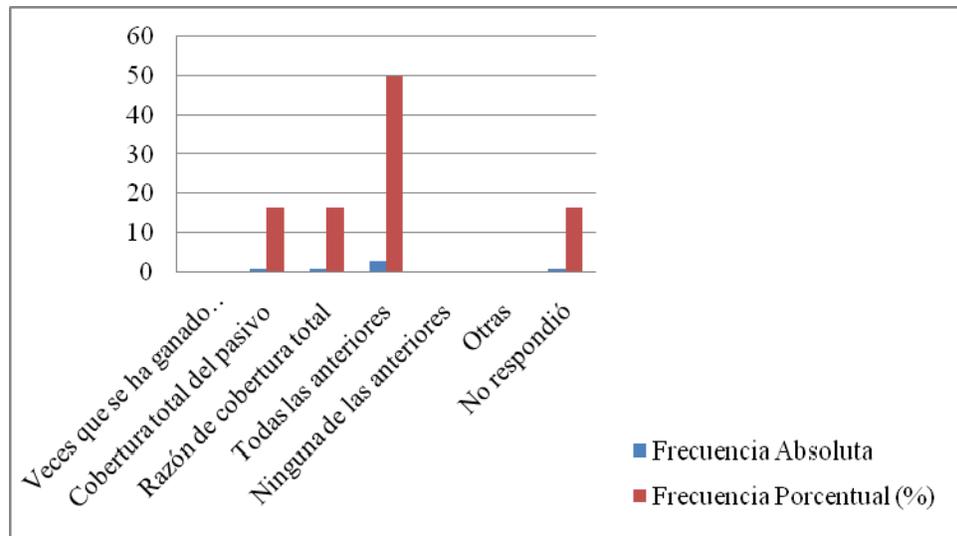


Fuente: Autores, 2012.

Cuando se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A cuáles razones evalúan la cobertura de la empresa, el 17% de los encuestados respondió la razón de cobertura total del pasivo, un 17% opinó la razón de cobertura total, un 50% señaló las dos

razones antes mencionadas (razón de cobertura total y razón de cobertura total del pasivo) y un 16% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 41).

Gráfico N° 41. Razones para evaluar la cobertura de la empresa.

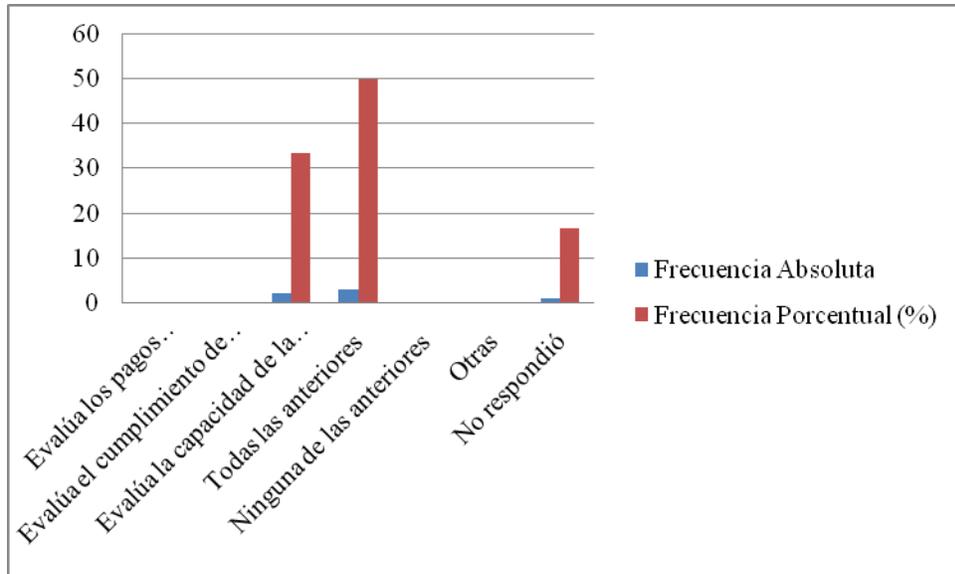


Fuente: Autores, 2012.

Además, se preguntó con qué finalidad esta Gerencia calcula la razón de cobertura en la empresa, obteniéndose como resultados, tal como se observa en el Gráfico N° 42, que un 33% de los encuestados señaló que esta razón de cobertura se calcula con la finalidad de evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros, el 50% opinó que es para evaluar el cumplimiento de sus obligaciones por intereses, así como para evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos y un 17% no respondió.

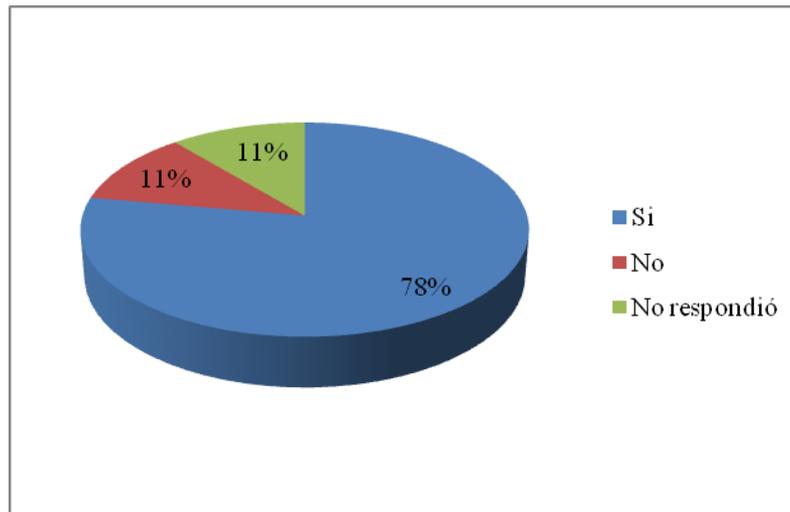
En lo que respecta al punto de equilibrio, se le preguntó a los encuestados si la Gerencia de Administración y Finanzas determina el punto de equilibrio y, el 78% de los encuestados respondió que si se determina, un 11% respondió lo contrario y el 11% restante no respondió a dicha pregunta (ver Gráfico N° 43).

Gráfico N°42. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa



Fuente: Autores, 2012.

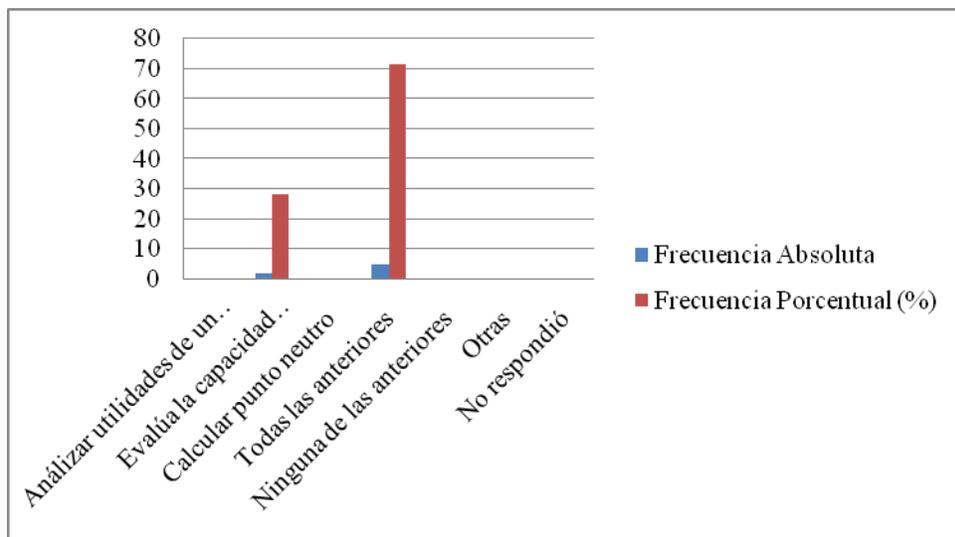
Gráfico N° 43. Determinación del punto de equilibrio en la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Autores, 2012.

A los encuestados que indicaron que la Gerencia de Administración y Finanzas determina el punto de equilibrio se le preguntó con qué finalidad se aplica el cálculo de dicho punto de equilibrio dentro de la organización y según se observa en el Gráfico N° 44, un 29% respondió que se aplica para evaluar la capacidad instalada, en la cual los ingresos son iguales a los costos y el 71% restante opinó que éste se aplica con la finalidad de analizar las utilidades del proyecto de inversión, calcular un punto neutro y para evaluar la capacidad instalada, en la cual los ingresos son iguales a los costos.

Gráfico N° 44. Finalidad al aplicar el punto de equilibrio en la organización.

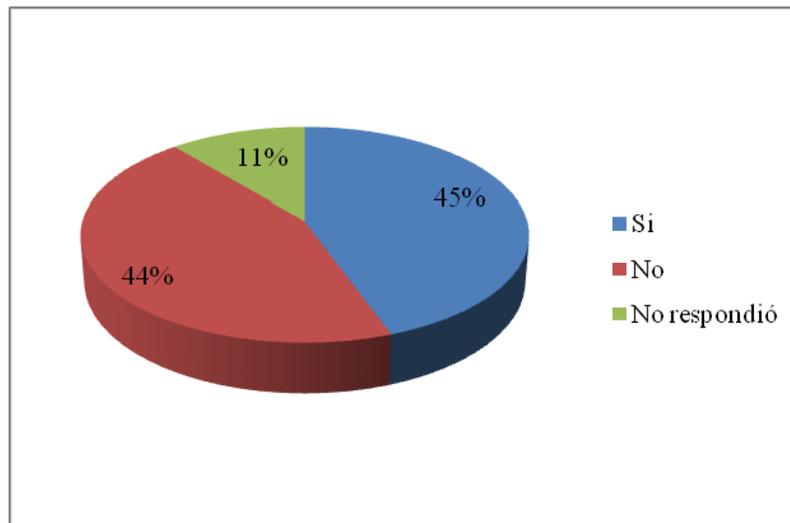


Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta al presupuesto, se le consultó a los encuestados si la Gerencia de Administración y Finanzas determina los presupuestos de la organización, obteniéndose, como resultado que un 45% de estos encuestados respondió que si y el otro 44% indicó lo contrario, el 12% restante no respondió dicha pregunta, tal como se observa en el Gráfico N° 45. Asimismo, se le preguntó a los encuestados que respondieron de forma afirmativa cuál es el grado de importancia

que tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas elaborar el presupuesto, a lo que el 100% de éstos respondió que tiene un alto grado de importancia para la organización.

Gráfico N° 45. Determinación de presupuestos en la organización en la Gerencia de Administración y Finanzas.

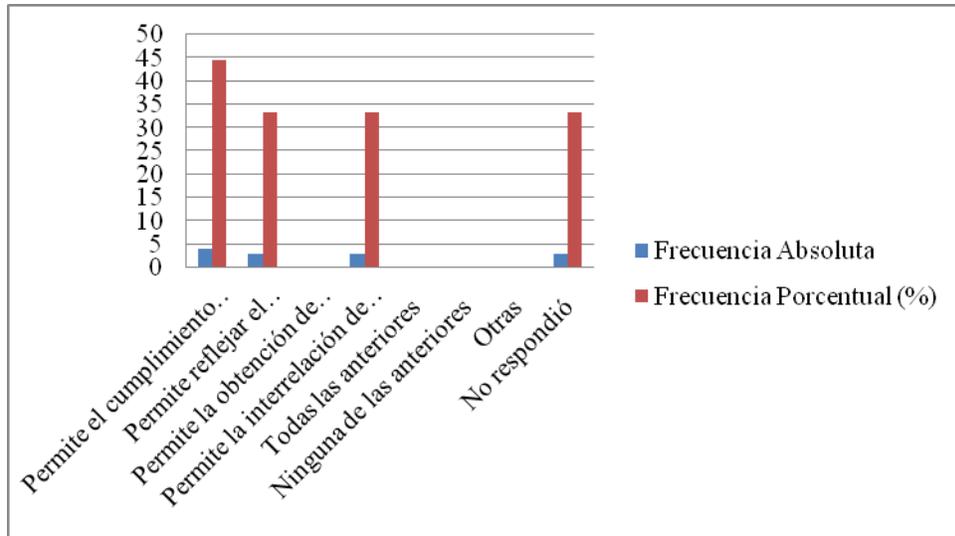


Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a la finalidad con la cual se determinan los presupuestos en la organización, un 44% del personal encuestado opinó que éste permite el cumplimiento de los objetivos planteados, 33% dijo que refleja el comportamiento económico de la empresa, 33% opinó que éste tiene como finalidad la interrelación de funciones y otro 33% no respondió (ver Gráfico N° 46).

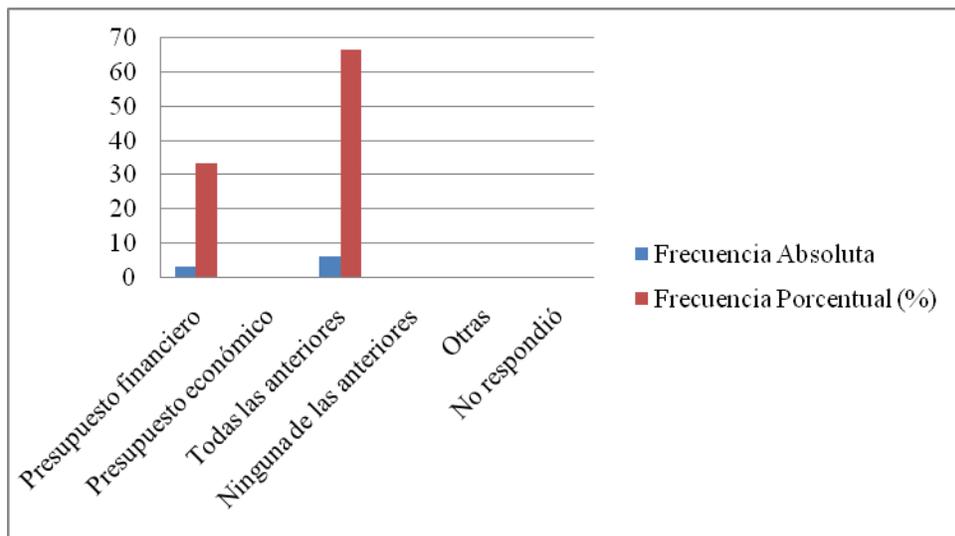
Además, se le consultó a los encuestados cuál es el tipo de presupuesto que es representativo para la organización, en donde un 33% de éstos respondió que es el presupuesto financiero y un 67% opinó que tanto el presupuesto financiero como el presupuesto económico son representativos para la organización (ver Gráfico N° 47).

Gráfico N° 46. Finalidad al determinar presupuestos en la organización.



Fuente: Autores, 2012.

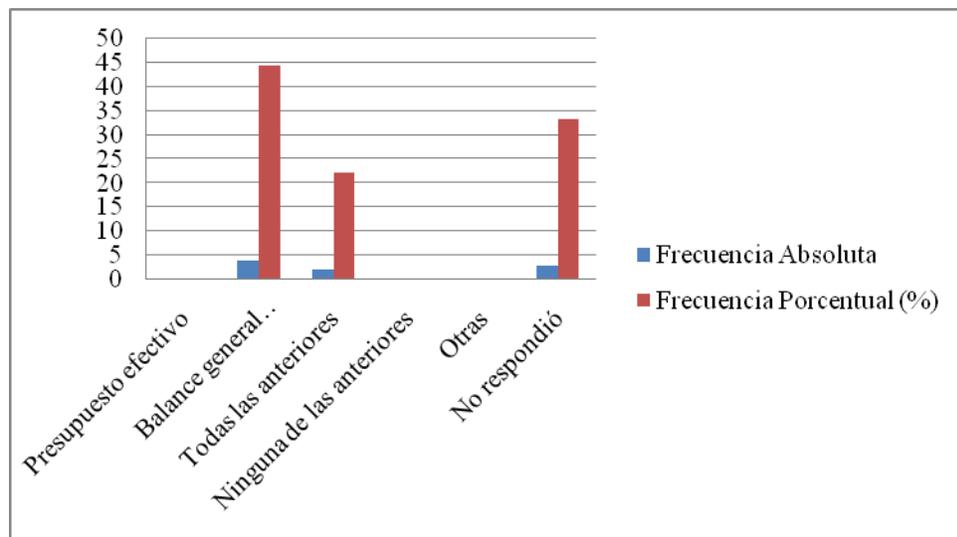
Gráfico N° 47. Tipo de presupuesto representativo y adecuado para la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

En este orden de ideas, se le consultó a los encuestados que indicaron que el presupuesto financiero es representativo y adecuado para su empresa, acerca de cuáles presupuestos financieros son aplicados en la Gerencia de Administración y Finanzas, obteniéndose como resultado, tal como se visualiza en el Gráfico N° 48, que el 45% opinó que el balance general presupuestado es el aplicado, 22% indicó que se aplica tanto el balance general presupuestado como el presupuesto de efectivo y el 33% restante de los encuestados no respondió.

Gráfico N° 48. Presupuestos financieros aplicados dentro de la Gerencia Administración y Finanzas.

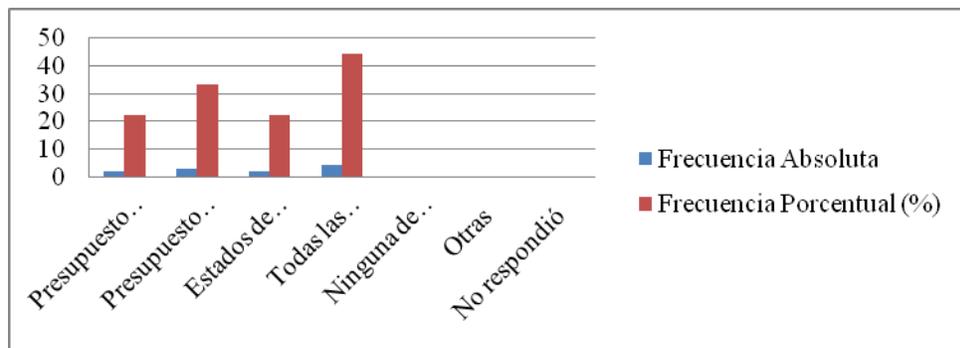


Fuente: Autores, 2012.

En lo referente a los elementos del presupuesto económico aplicados por la Gerencia de Administración y Finanzas, del 100% de los encuestados que manifestó que éste era el presupuesto representativo y adecuado para la organización, un 33% respondió que se aplica el presupuesto de egresos, el 17% dijo que se aplica el presupuesto de ingresos, 17% respondió que el Estado de Ganancias y Perdidas

presupuestado y un 67% respondió que todas las mencionadas anteriormente (ver Gráfico N° 49).

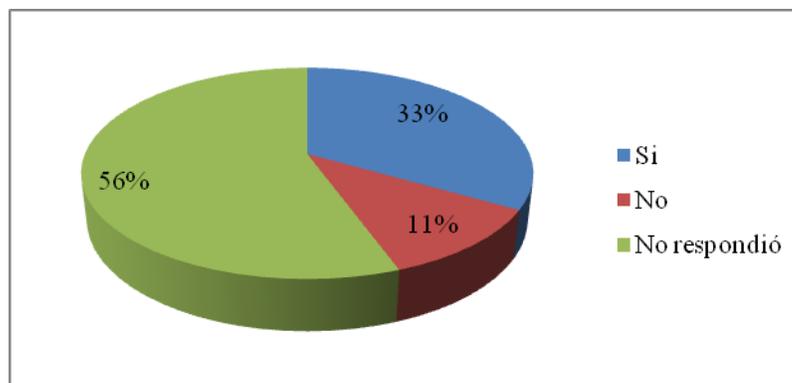
Gráfico N° 49. Elementos del presupuesto económico aplicados en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta al análisis de costo, al consultársele a los encuestados si la Gerencia de Administración y Finanzas aplica este elemento financiero, el 33% respondió que si lo aplica, 11% dijo que no, mientras el 56% restante no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 50).

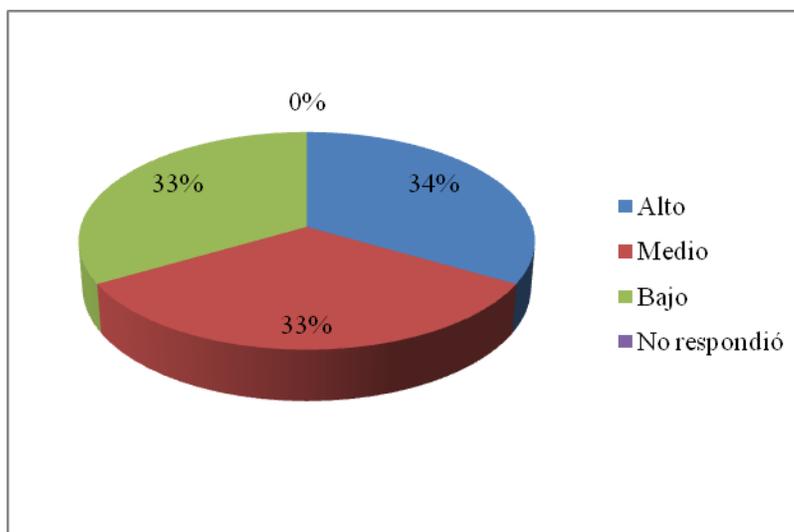
Gráfico N° 50. Aplicación de análisis de costo en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Asimismo, sobre este aspecto se consultó acerca del grado de importancia que este análisis tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas, y 34% de los encuestados dijo que tiene un nivel de importancia alto, 33% opinó que tiene un nivel medio de importancia y el 33% opinó que tiene baja importancia, tal como se visualiza en el Gráfico N° 51.

Gráfico N° 51. Grado de importancia que tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas elaborar análisis de costo.

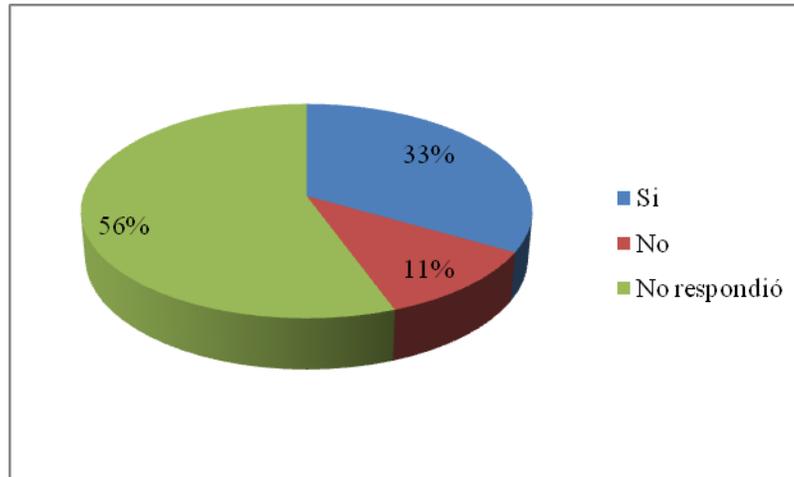


Fuente: Autores, 2012.

En cuanto al análisis de riesgo y rendimiento, se le consultó a los encuestados si conocen y aplican análisis de riesgo y rendimiento en la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 33% respondió que si, un 11% opinó que no y el 56% restante no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 52).

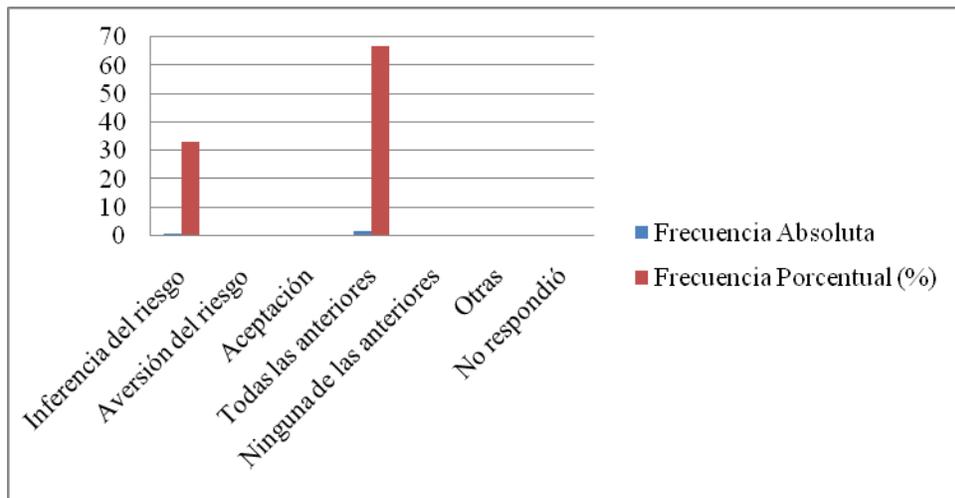
Con respecto a la preferencia de riesgo que considera la Gerencia de Administración y Finanzas, un 33% del personal encuestado respondió que ésta considera la inferencia del riesgo, 67% respondió que considera la aversión de riesgo, la inferencia de riesgo, y la aceptación (ver Gráfico N° 53).

Gráfico N° 52. Aplicación del riesgo y rendimiento por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 53. Preferencias del riesgo considerado por la Gerencia de Administración y Finanzas.

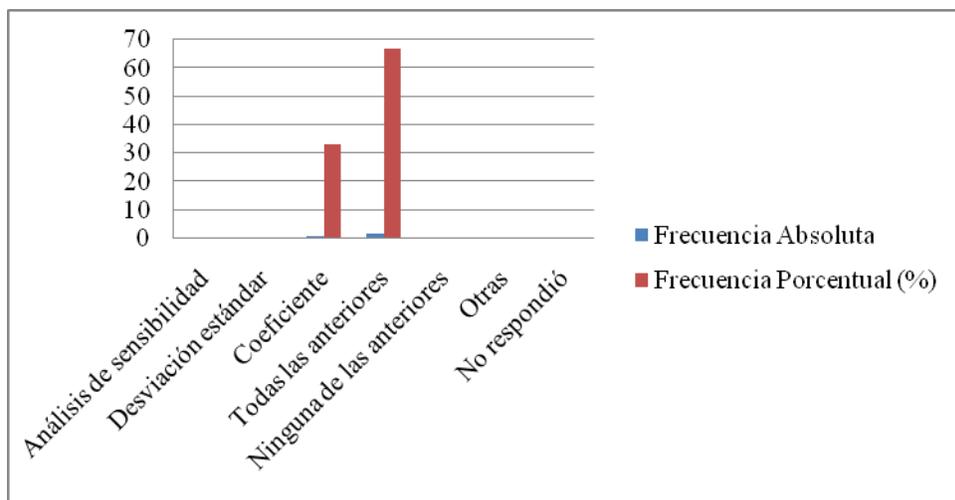


Fuente: Autores, 2012.

Igualmente, se le preguntó a los encuestados acerca de cuáles métodos utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas para evaluar el riesgo, obteniéndose como

resultado que, el 33% de los encuestados manifestó que la Gerencia aplica el método de coeficiente y un 67% respondió que además de este método también se aplica el análisis de sensibilidad y la desviación estándar, tal como se muestra en el Gráfico N° 54.

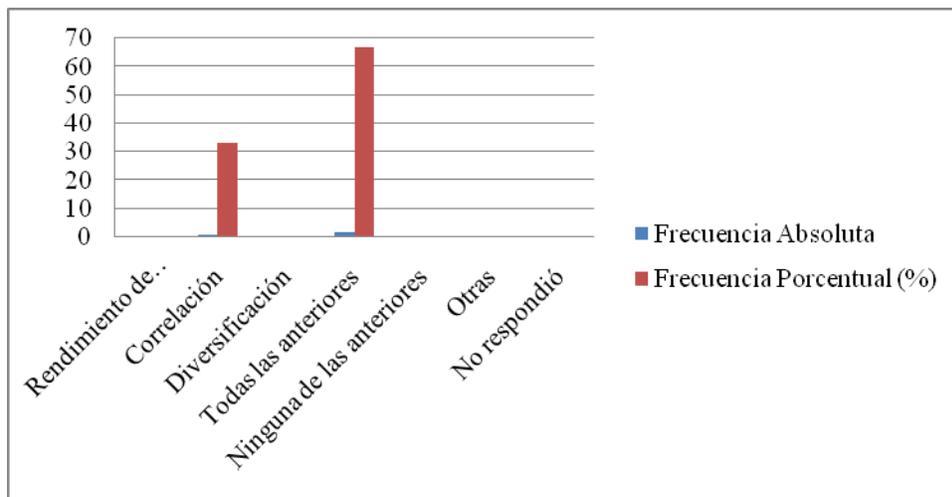
Gráfico N° 54. Métodos para evaluar el riesgo aplicados por la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Con relación a las medidas utilizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas al momento de evaluar una cartera de activos, un 33% de los encuestados respondió que esta Gerencia aplica medidas de correlación, mientras un 67% de los encuestados manifestó que además de la correlación se aplican otras medidas tales como el rendimiento de portafolio y la diversificación, tal como se muestra en el Gráfico N° 55.

Gráfico N° 55. Medidas para evaluar el riesgo de una cartera de activos en la Gerencia de Administración y Finanzas.



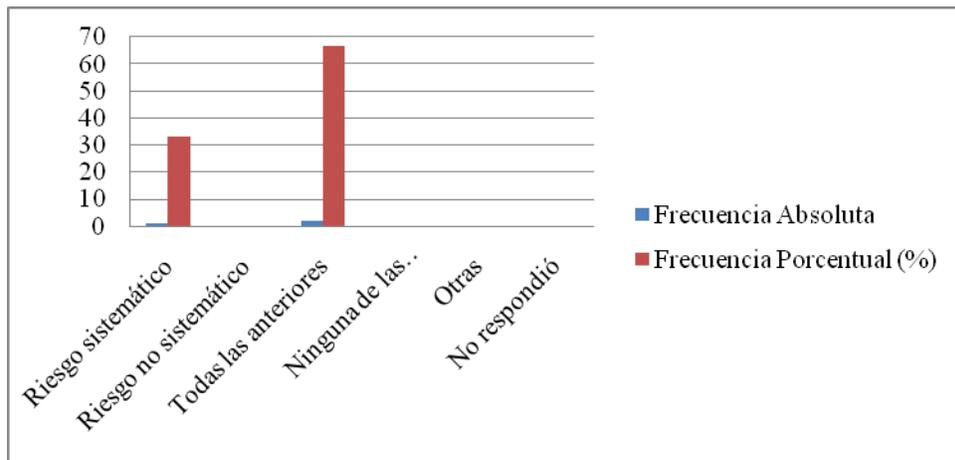
Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a los riesgos que toma en cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas a la hora de evaluar los riesgos de una cartera de activos, el 33% de los encuestados respondió que se toma en cuenta el riesgo sistemático, mientras que un 67% manifestó que se aplica tanto el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático, respectivamente (ver Gráfico N° 56).

Ahora, cuando se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas si ésta determina el rendimiento de la empresa, el 44% de los encuestados respondió que sí, mientras que el 56% no respondió la pregunta. Por lo que, se puede inferir de acuerdo a la información suministrada por la muestra que el Central Azucarero no conoce, ni ejecuta las técnicas de análisis que le permitan conocer el riesgo y el rendimiento, convirtiéndose en una debilidad para la misma (ver Gráfico N° 57). De igual modo, se le preguntó a los encuestados que respondieron de forma afirmativa cuál o cuáles tipos de rendimiento determina la Gerencia de Administración y Finanzas y el 25% opinó que esta Gerencia determina

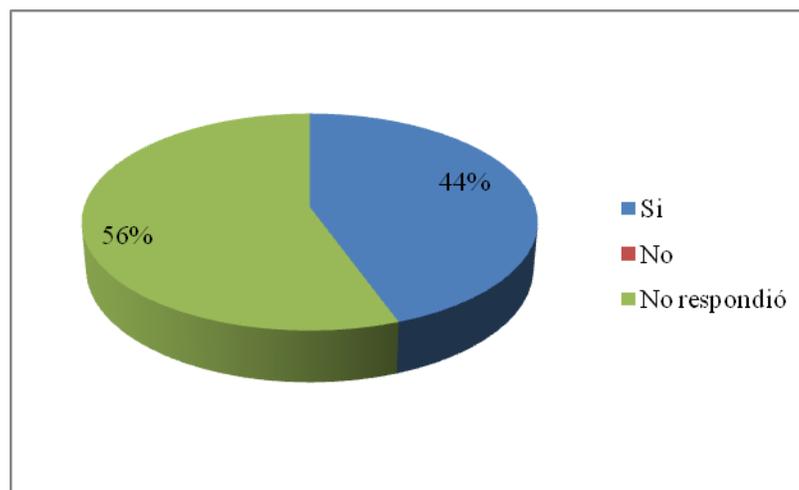
el rendimiento sobre el capital propio, y el 75% de restante señaló que además de estos rendimientos también determina el rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión (ver Gráfico N° 58).

Gráfico N°56. Tipos de riesgos considerado por la Gerencia de Administración y Finanzas para evaluar una cartera de activos.



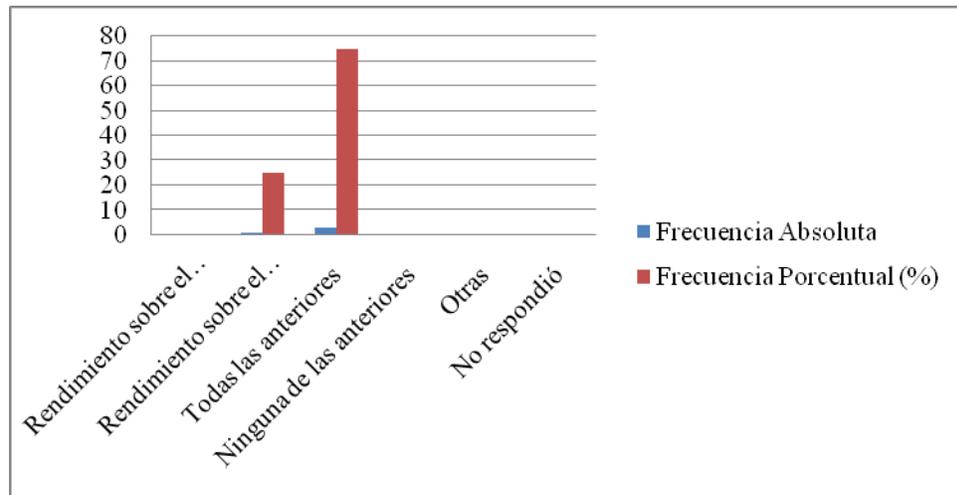
Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 57. Determinación del rendimiento de la empresa por la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 58. Tipos de rendimiento que determina la Gerencia de Administración y Finanzas dentro de la empresa.

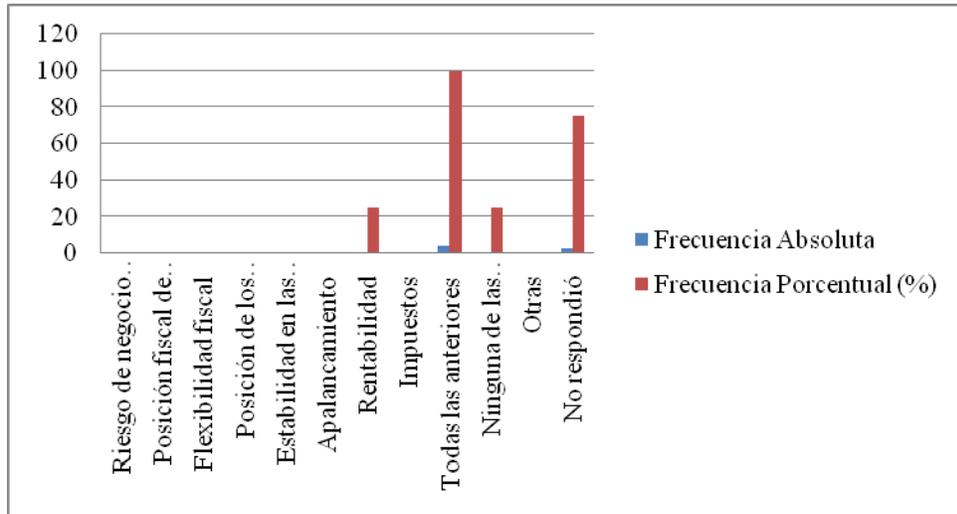


Fuente: Autores, 2012.

En función a la estructura de capital y considerando los factores que la afectan, se le consultó a los encuestados cuáles son los factores considerados por la Gerencia de Administración y Finanzas y el 45% de los encuestado consideró que todos los factores influían en la estructura de capital, es decir; la rentabilidad de la empresa, el riesgo del negocio de la empresa, la posición fiscal de la organización, la flexibilidad fiscal, la posición de los administradores , la estabilidad en las ventas, el apalancamiento y los impuestos, mientras que un 11% indicó que la rentabilidad, otro 11% opinó que ninguno de los factores antes mencionados, y el 33% restante de los trabajadores no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 59).

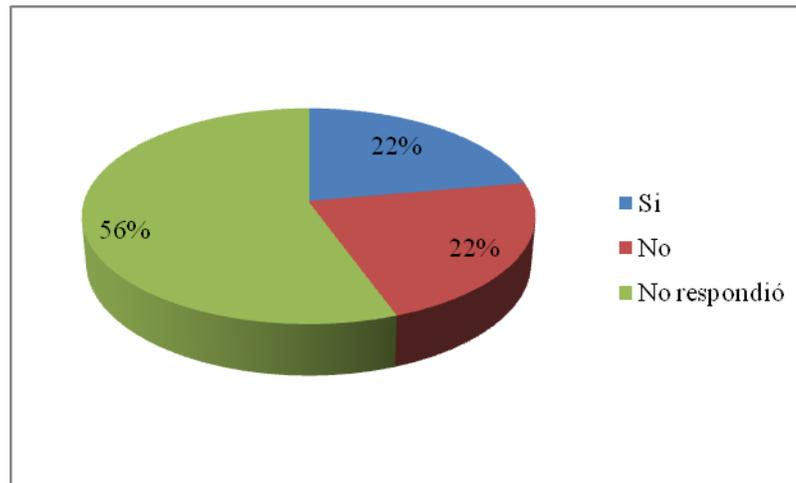
Además, se le preguntó sí la Gerencia de Administración y Finanzas determina el apalancamiento de la empresa, donde el 22% de los encuestados manifestó que si lo determina, 22% indicó que no es determinado y el otro 56% no respondió a la pregunta (ver Gráfico N° 60).

Gráfico N° 59. Factores que influyen en la estructura de capital considerados en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 60. Determinación de apalancamiento de la empresa en la Gerencia de Administración y Finanzas.



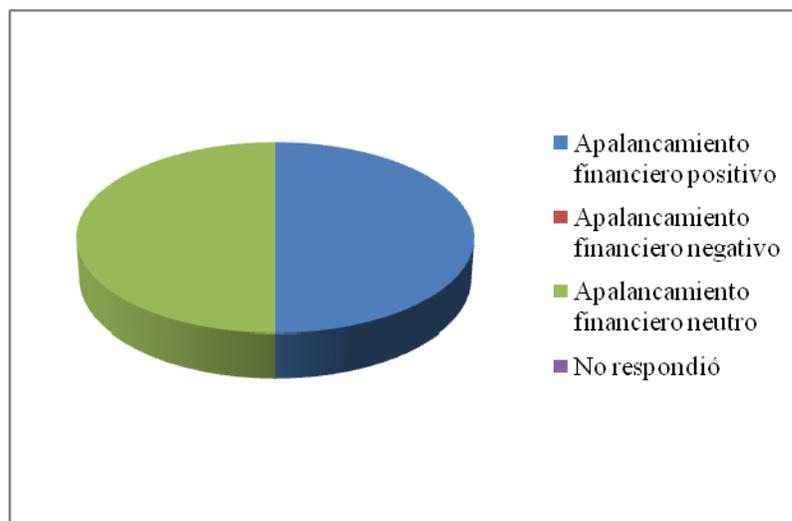
Fuente: Autores, 2012.

De acuerdo a la información suministrada por los encuestados se puede deducir que, debido a que el Central Azucarero Sucre, C.A., es una empresa

dependiente de la Corporación Venezolana Agraria (CVA), éste no determina su apalancamiento, ya que el mismo es financiado directamente por dicha corporación.

De igual forma, se le consultó al personal encuestado que respondió afirmativamente que tipo de apalancamiento aplica la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 100% manifestó que se aplica el apalancamiento financiero. Asimismo, se le preguntó qué tipo de de apalancamiento financiero se genera en la Gerencia de Administración y Finanzas y el 50% de estos encuestados respondió que se genera un apalancamiento financiero positivo, mientras que el 50% opinó que se genera un apalancamiento positivo neutro, tal como se muestra en el Gráfico N° 61.

Gráfico N° 61. Tipo de apalancamiento financiero generado en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

3.3.3 Elementos no Financieros

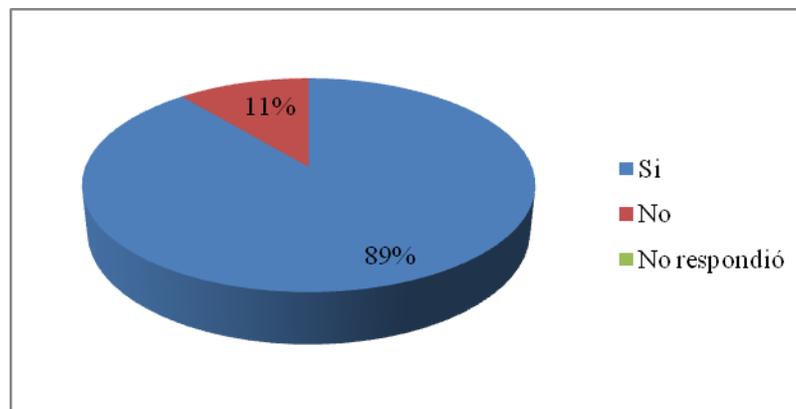
En la actualidad las organizaciones no solo consideran los elementos de la estructura financiera de la empresa para tomar decisiones o elaborar sus planes;

además de estos elementos, toman en cuenta los elementos no financieros o cualitativos que son de gran importancia para las actividades desarrolladas por éstas, entre los cuales se pueden mencionar el capital intelectual, la plusvalía y la información medio ambiental.

3.3.3.1 Capital Intelectual

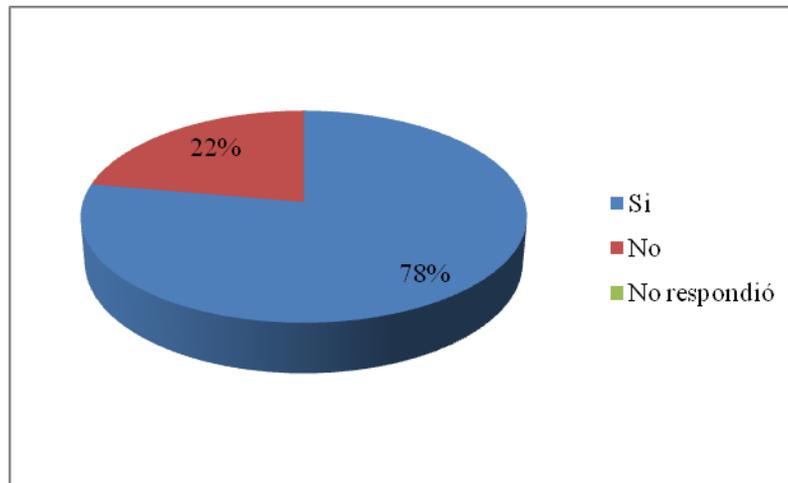
El capital intelectual es “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado” (www.monografias.com). Al respecto, se le preguntó a los encuestados si conocían con claridad qué es el capital intelectual, obteniéndose como resultado que, un 89% respondió que si conocen con claridad a que se refiere el capital intelectual, en contraposición a un 11% que respondió que no lo conocen con claridad (ver Gráfico N° 62). Además, se le preguntó a los encuestados que respondieron afirmativamente sí el capital intelectual es valorado por la Gerencia de Administración y Finanzas y el 78% de este personal respondió que si se valora, un 22% opinó que el capital intelectual no es tomado en cuenta por dicha Gerencia, según se muestra en el Gráfico N° 63.

Gráfico N° 62. Conocimiento del capital intelectual.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 63. Valoración del capital intelectual en la Gerencia de Administración y Finanzas

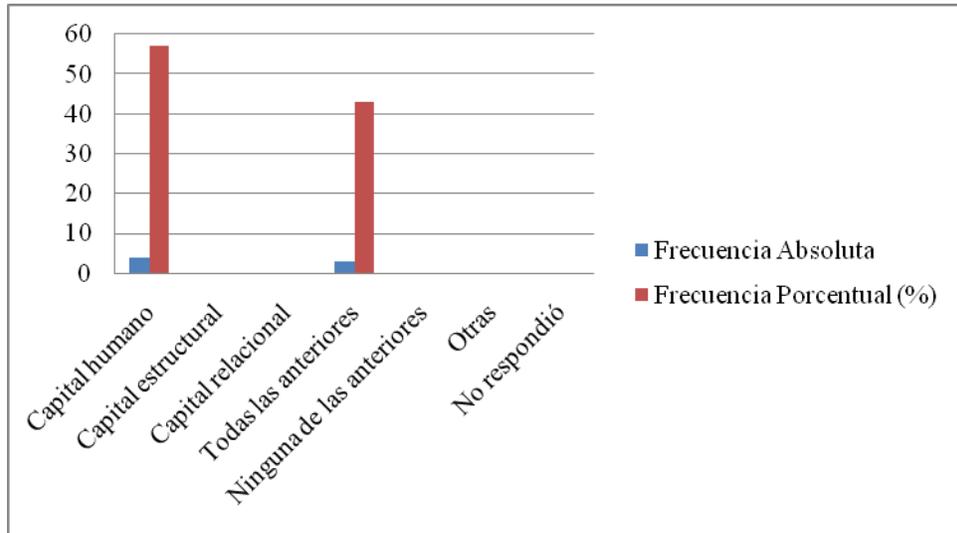


Fuente: Autores, 2012.

Asimismo, sobre este aspecto se preguntó, cuáles de los elementos de la estructura del capital intelectual inciden en la capacidad de generar beneficio en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre C.A., y el 63% de los encuestados que respondió afirmativamente contestó que el capital humano incide en la capacidad para generar beneficio, mientras que un 25% respondió que además del capital humano también inciden el capital estructural y el capital relacional, el otro 12% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 64).

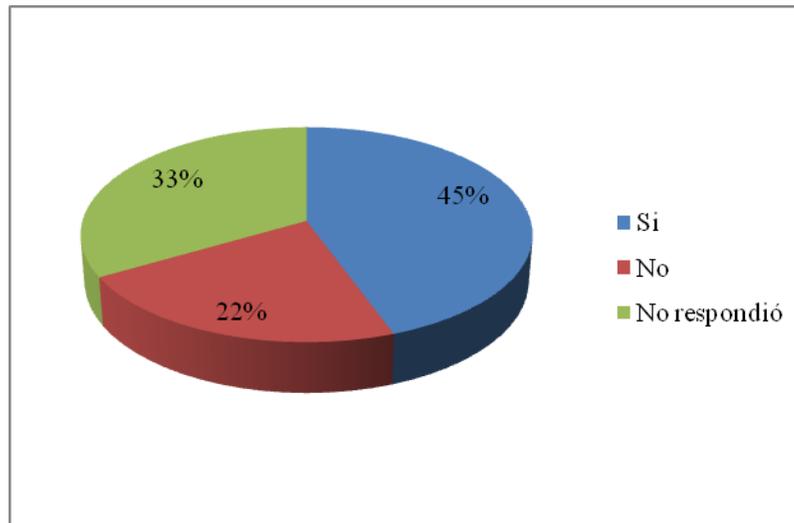
Además, se preguntó si la Gerencia de Administración y Finanzas presenta el capital intelectual en los estados financieros, respondiendo el 62% de manera afirmativa, un 13% de manera negativa y, el 25% restante no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 65).

Gráfico 64. Elementos de la estructura de capital intelectual que inciden en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

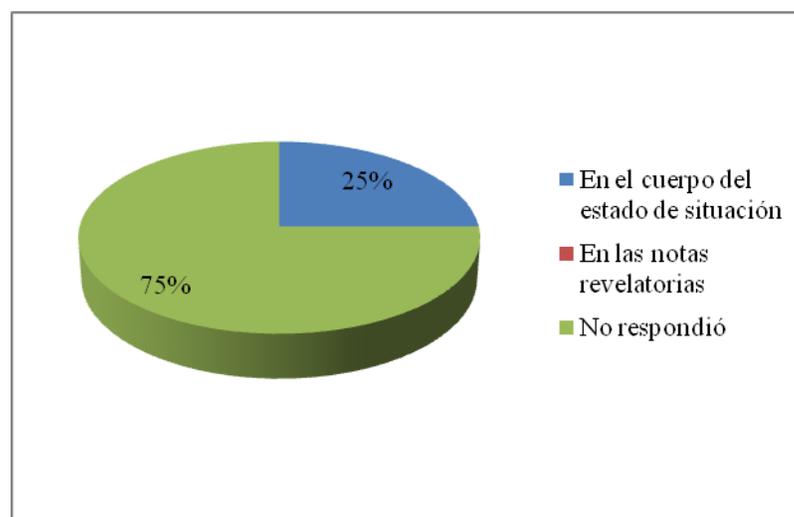
Gráfico N° 65. Presentación del capital intelectual en los estados financieros por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a la manera de cómo la Gerencia de Administración y Finanzas presenta el Capital Intelectual en los estados financieros se pudo conocer que, el 25% de los encuestados que afirma conocerlo opinó que éste es presentado en el cuerpo del estado de situación, y el 75% de los trabajadores no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 66). En este punto, se puede inferir que el personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas, no tiene conocimiento de la problemática que presenta el capital intelectual, pues al contener este elemento cualitativo, el mismo no puede mostrarse en el cuerpo del estado de situación, sino en las notas revelatorias de los estados financieros, tal como lo plantea la NIC N° 38. Activos Intangibles.

Gráfico N° 66. Presentación del capital intelectual en los estados financieros por la Gerencia de Administración y Finanzas.

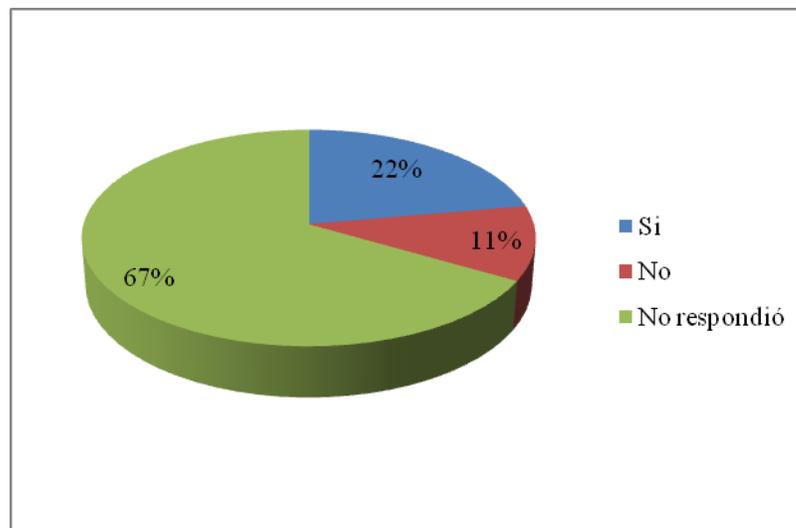


Fuente: Autores, 2012.

Del mismo modo, se preguntó si el capital intelectual es considerado por la Gerencia de Administración y Finanzas al momento de realizar el análisis financiero, a lo que los trabajadores encuestados respondieron en un 22% que si, el 11% dijo que no y el 67% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 67). En este punto se puede

inferir que la Gerencia no tiene conocimiento de la importancia que representa el capital intelectual al momento de realizar el análisis financiero, debido a que éste representa un elemento fundamental en la ejecución de los planes y estrategias, y el cumplimiento de la misma, además éste se considera determinante para la toma de decisiones, dado que el mismo le agrega valor a las organizaciones.

Gráfico N° 67. Consideración del capital intelectual en el análisis financiero por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas.



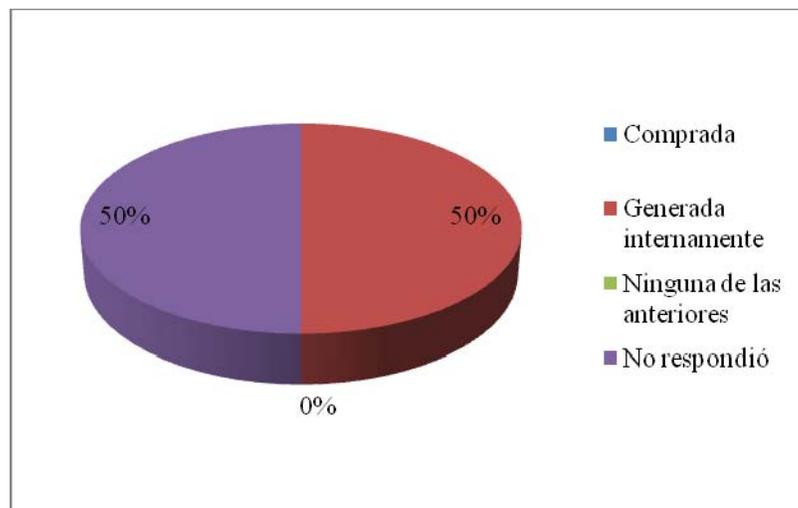
Fuente: Autores, 2012.

3.3.3.2 Plusvalía

Para conocer sobre el uso y la manera de cómo maneja la plusvalía la Gerencia de Administración y Finanzas, se presentó una serie de interrogantes a los miembros de la misma en la que se le consultaban acerca del tipo de plusvalía que reconoce y revela esta Gerencia, obteniéndose como respuesta que el 50% de los encuestados señaló que esta Gerencia reconoce y revela la plusvalía generada internamente y el 50% no respondió (ver Gráfico N° 68). Del mismo modo, se le preguntó sí la Gerencia de Administración y Finanzas registra la plusvalía que se

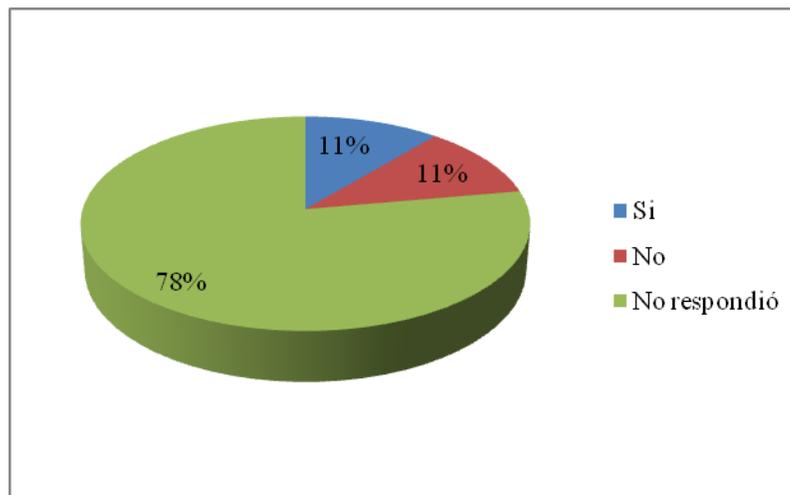
genera internamente, respondiendo en un 25% que si, 25% que no y, un 50% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 69).

Gráfico N° 68. Tipo de plusvalía reconocida y revelada por la Gerencia de Administración Y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

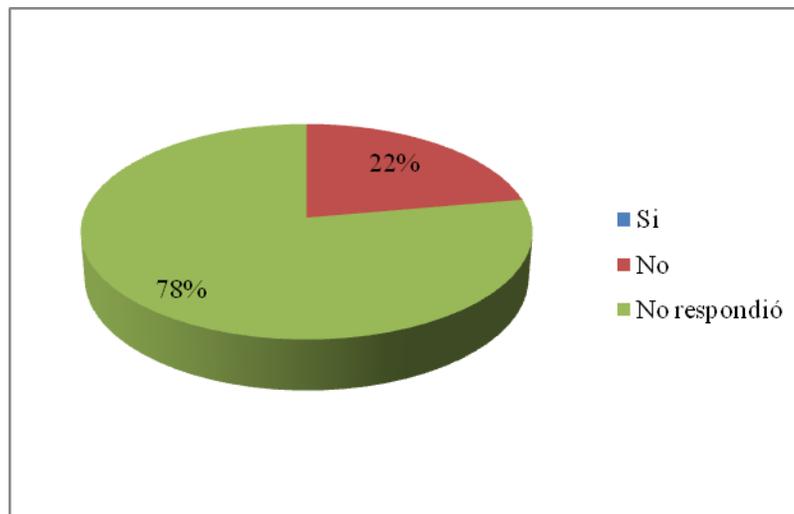
Gráfico N° 69. Registro de la plusvalía generada internamente por parte de la Gerencia de Administración y Finanza.



Fuente: Autores, 2012.

Además, se indagó con los encuestados que respondieron que la Gerencia reconoce y revela la plusvalía generada internamente acerca de si esta plusvalía se reconocen en las notas revelatorias en los estados financieros y 22% dijeron que no y, un 78% no respondieron la pregunta (ver Gráfico N° 70).

Gráfico N° 70. Reconocimiento de la plusvalía generada internamente en las notas revelatorias en los estados financieros.

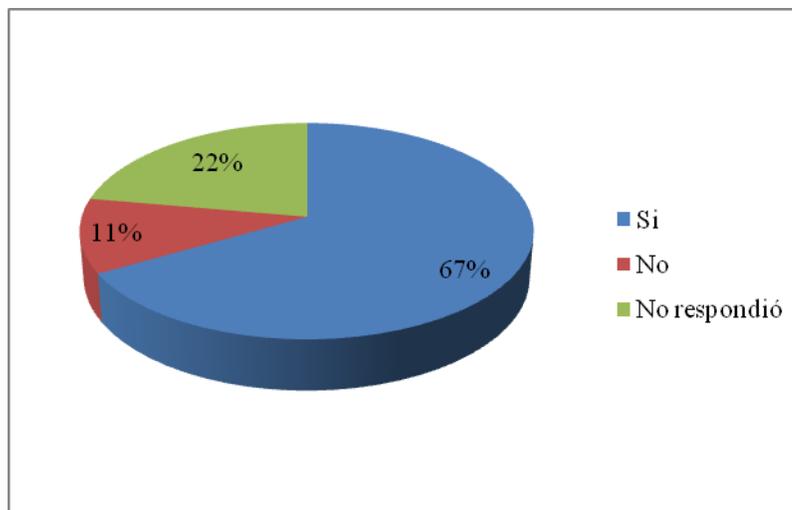


Fuente: Autores, 2012.

3.3.3.3 Información medio ambiental

La información medio ambiental es un elemento que hoy en día juega un papel fundamental para las organizaciones, especialmente el Central Azucarero Sucre, C.A., por ser ésta una empresa que se encarga de la explotación de la caña de azúcar y cuya actividad de una u otra manera tiene un efecto (positivo o negativo) para el medio ambiente; a tal efecto, se indagó entre el personal encuestado si conocen que es la información medioambiental y el 67% de los trabajadores respondió que si la conocen, un 11% dijo no conocerla, y, el 22% restante no opinó al respecto (ver Gráfico N° 71).

Gráfico N° 71. Conocimiento de la información medio ambiental.



Fuente: Autores, 2012.

Asimismo, se pudo conocer entre los encuestados que respondieron afirmativamente si las actividades realizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas ocasionan daños al medioambiente y el 100% de éstos encuestados dijo que no lo afectan. No obstante, a pesar de estas respuestas, es un hecho que el Central Azucarero afecta al medioambiente por las actividades que realiza (explotación y procesamiento de la caña de azúcar).

3.4 Elementos Externos considerados en el Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas

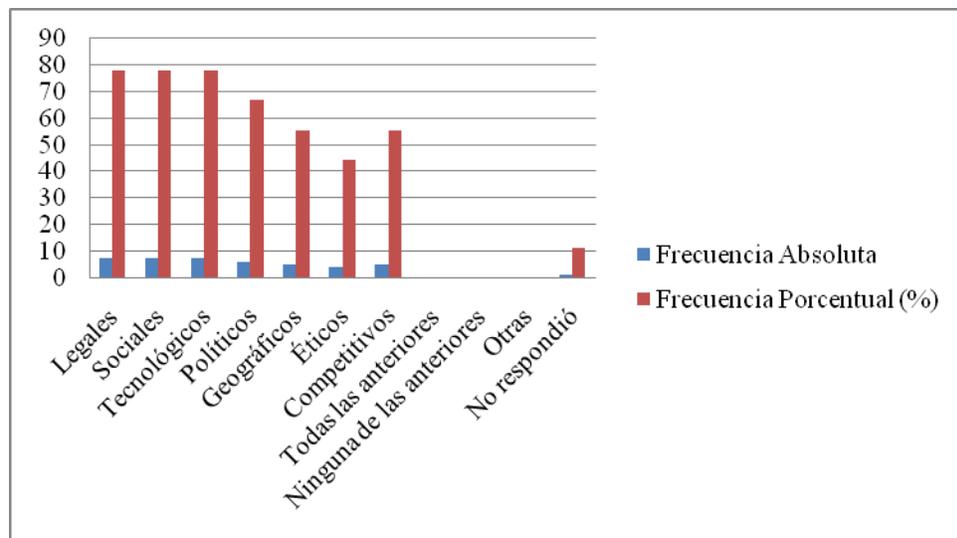
Es importante evaluar el ambiente externo de la organización, es decir conocer todos aquellos factores o elementos que están fuera de la organización y sobre los cuales éstas no pueden tener control, que la afectan y, de esta manera, determinar las oportunidades y amenazas que representan para la misma. En este contexto, con la finalidad de tener información sobre aquellos factores o aspectos externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., en el

cuestionario aplicado, se consideraron las siguientes dimensiones: aspectos generales, los factores económicos, los elementos sociales, los elementos políticos legales, elementos tecnológicos y los elementos geográficos.

3.4.1 Aspectos Generales

Para evaluar los aspectos generales de los elementos externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas, se le preguntó a los encuestados sobre cuál o cuáles factores del ambiente externo influyen directamente en la operatividad de la misma, obteniéndose como respuesta que un 78% de estos encuestados señaló los legales, sociales y tecnológicos respectivamente, un 67% opinó que los factores políticos, un 56% dijo que los geográficos y competitivos, mientras que un 44% respondió que los éticos y, un 11% de los encuestados no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 72).

Gráfico N° 72. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración y Finanzas.

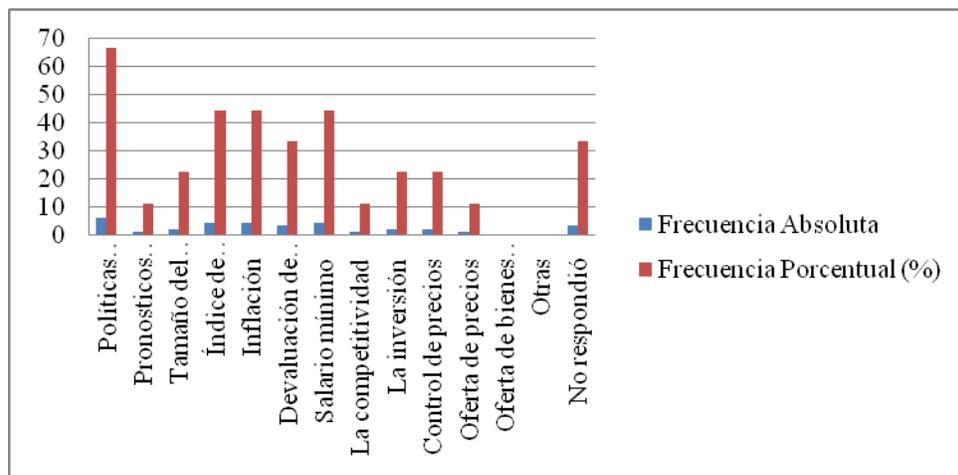


Fuente: Autores, 2012.

3.4.2 Factores Económicos

Los factores económicos son los distintos acontecimientos que ocurren en la economía y 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/>); al respecto, se indagó con el personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas acerca de cuáles de los factores económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración y Finanzas, indicando un 67% las políticas cambiarias, un 44% el índice de empleos y el salario mínimo, un 33% señaló la devaluación de la moneda, un 22% indicó que el tamaño del mercado, el control de precios y la inversión, un 11% dijo los pronósticos económicos, la competitividad y la oferta de precios y un 33% de los trabajadores no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 73).

Gráfico N° 73. Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas por la Gerencia de Administración y Finanzas.

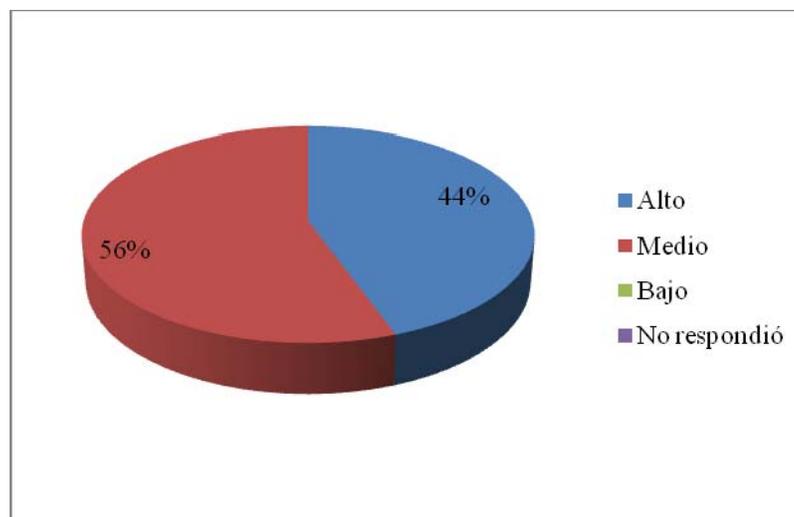


Fuente: Autores, 2012.

Cuando se consultó acerca si el índice de desempleo e inflación afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Del mismo modo, los encuestados al preguntársele acerca del grado en que afecta la inflación y el índice de desempleo esas actividades, un 44% opinó que afectan en alto grado y el otro 56% respondió que afecta de grado medio (ver Gráfico N° 74).

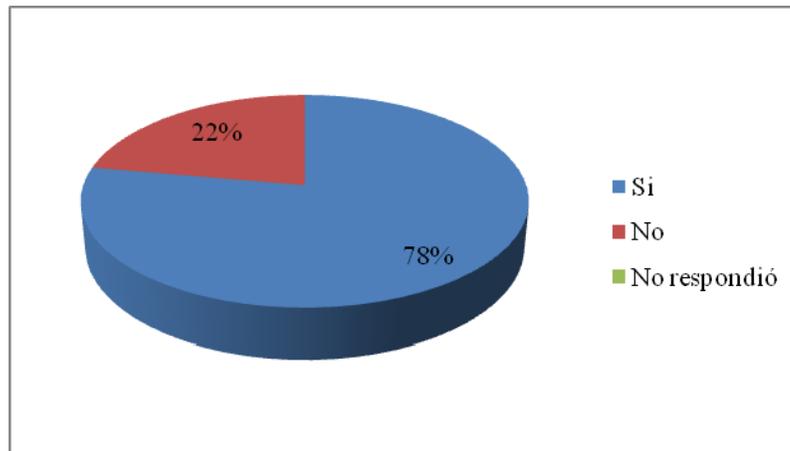
En lo que respecta a las políticas cambiarias, se indagó con los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas, sí éstas afectaban las actividades de la misma y el 78% respondió que si, en contraposición con un 22% que opinó lo contrario (ver Gráfico N° 75).

Gráfico N° 74. Grado en que afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades de la Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

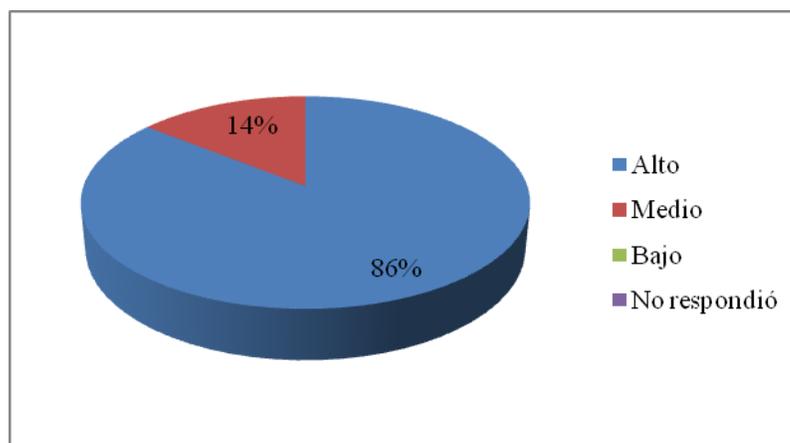
Gráfico N° 75. Efecto de las políticas cambiarias a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Además, respecto a las políticas cambiarias se indagó sobre el grado en que éstas afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, y tal como se observa en el Gráfico N° 76, el 86% de los encuestados señaló que la afectan en alto grado; mientras que 14% opinó que en grado medio.

Gráfico N° 76. Grado en que afectan las políticas cambiarias a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.

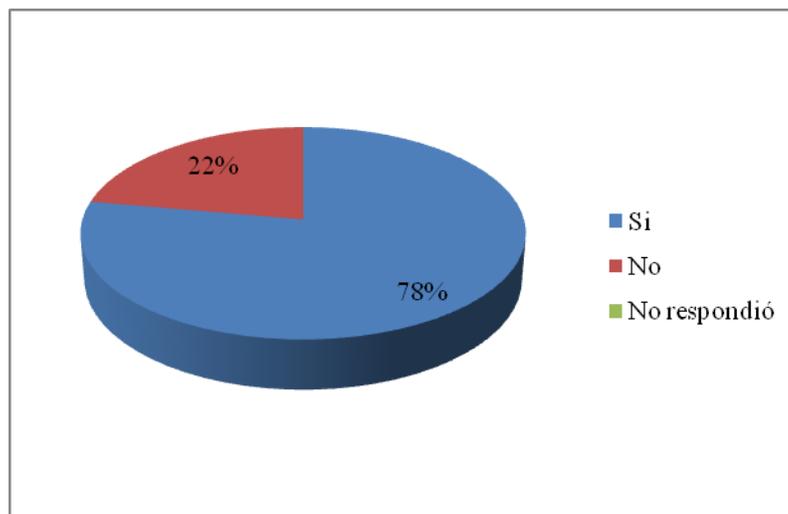


Fuente: Autores, 2012.

En relación a la situación actual del país se preguntó a los encuestados si las medidas económicas implementadas por el Gobierno Nacional afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, teniendo como respuesta que un 78%, de estos encuestados indicó que si la afectan, en contraste con el otro 22% que opinó que no la afectan (ver Gráfico N° 77). Asimismo, se pudo conocer a través de los encuestados que respondieron afirmativamente que estas medidas económicas afectan las actividades de la Gerencia en un grado alto, es decir, en un 100%.

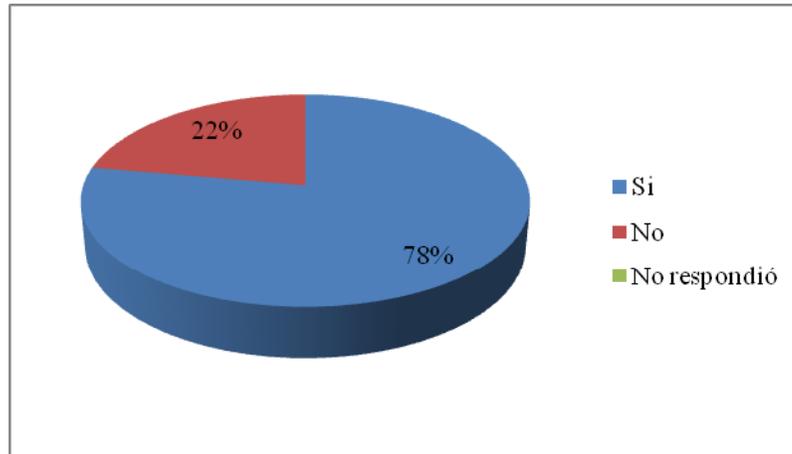
En cuanto a la tasas de interés, cuando se consultó si las mismas afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 78% de los encuestados opinó que si la afectan, en contraposición a un 22% que dijo no afectarla (ver Gráfico N° 78).

Gráfico N° 77. Efecto de las medidas económicas implementadas por el Gobierno Nacional a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

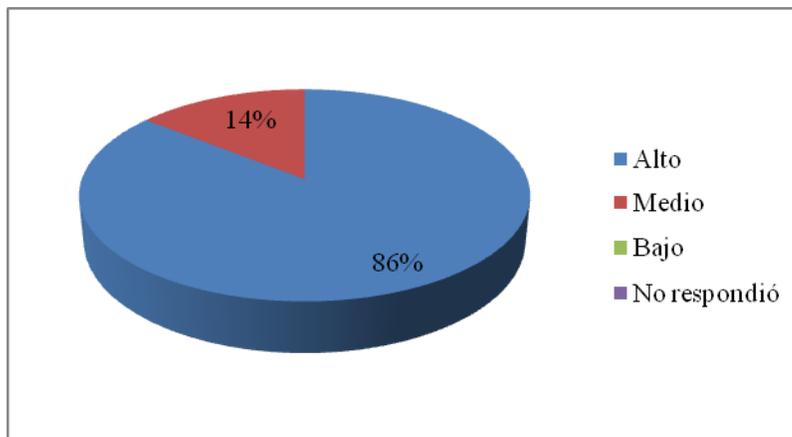
Gráfico N° 78. Efecto de las tasas de interés a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

De igual manera, los encuestados que respondieron de forma afirmativa opinaron en un 86% que las tasas de interés afectan en un alto grado las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, mientras que el 24% restante opinó que la afecta en grado medio (ver Gráfico N° 79).

Gráfico N° 79. Grado en que afectan las tasas de interés a las actividades de la Gerencia de Administración Y Finanzas.

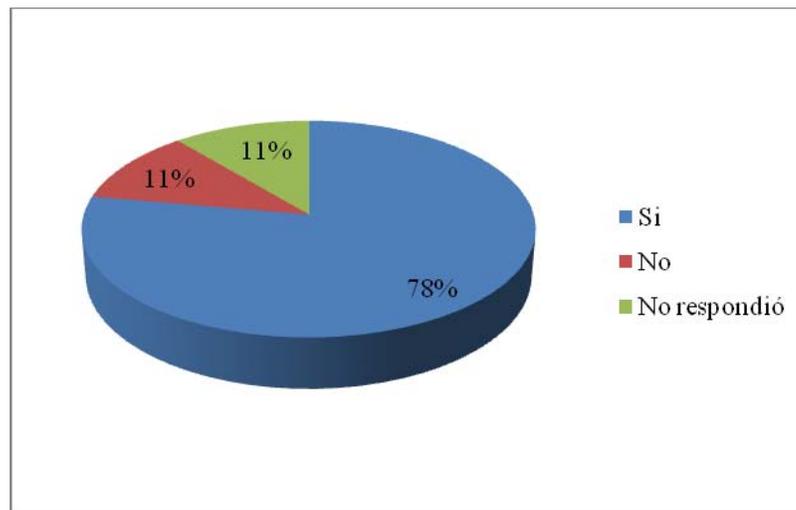


Fuente: Autores, 2012.

Al preguntársele a los encuestados acerca de si los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, se encontró que el 78% de ellos manifestó que si la afectan, un 11% opinó que no y el 11% no contestó la pregunta (ver Gráfico N° 80).

Con respecto al grado en que afectan los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 86% de los encuestados que respondió de manera afirmativa señaló que las afectan en un alto grado y el 14% restante indicó que la afecta en grado medio (ver Gráfico N° 81).

Gráfico N° 80. Efecto de los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.

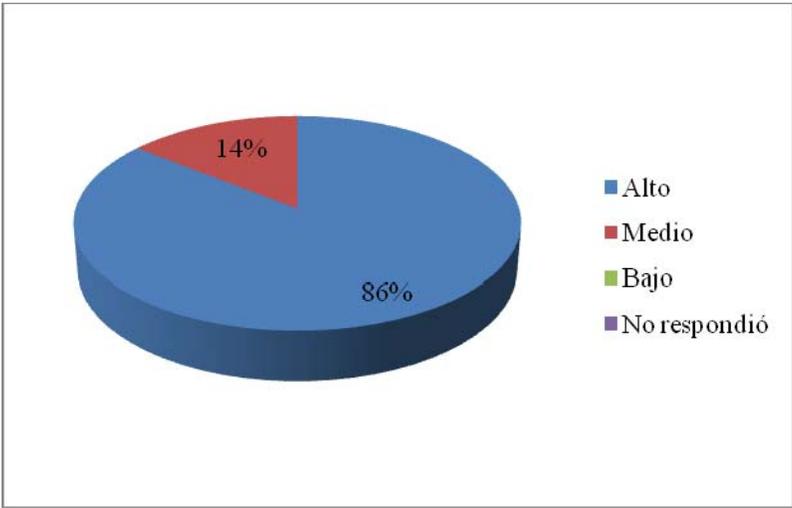


Fuente: Autores, 2012.

En lo que respecta a la situación económica del país, el 67% de los encuestados respondió que ésta afecta las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, en contraposición al 33% restante que dijo que no la afectaban (ver Gráfico N° 82). Del mismo modo, se preguntó a los trabajadores que

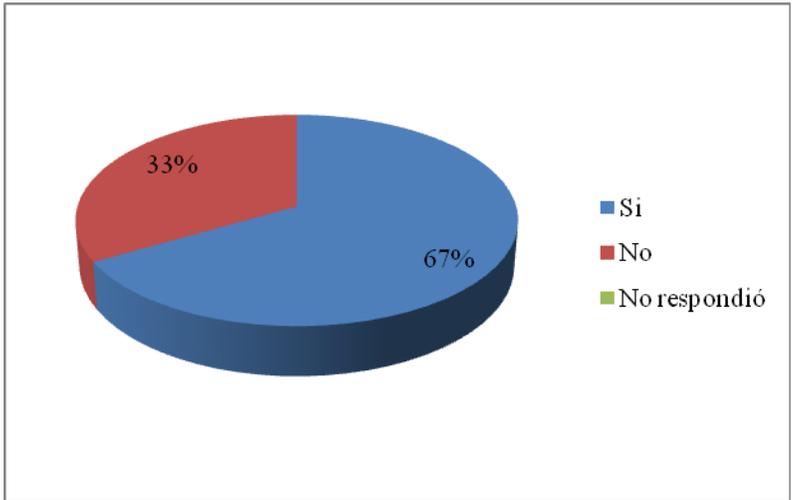
respondieron de forma afirmativa sobre el grado en que las afectan y todos concordaron (100%) que las afectan en alto grado.

Gráfico N° 81. Grado en que afectan los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 82. Efecto de la situación económica actual del país a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.

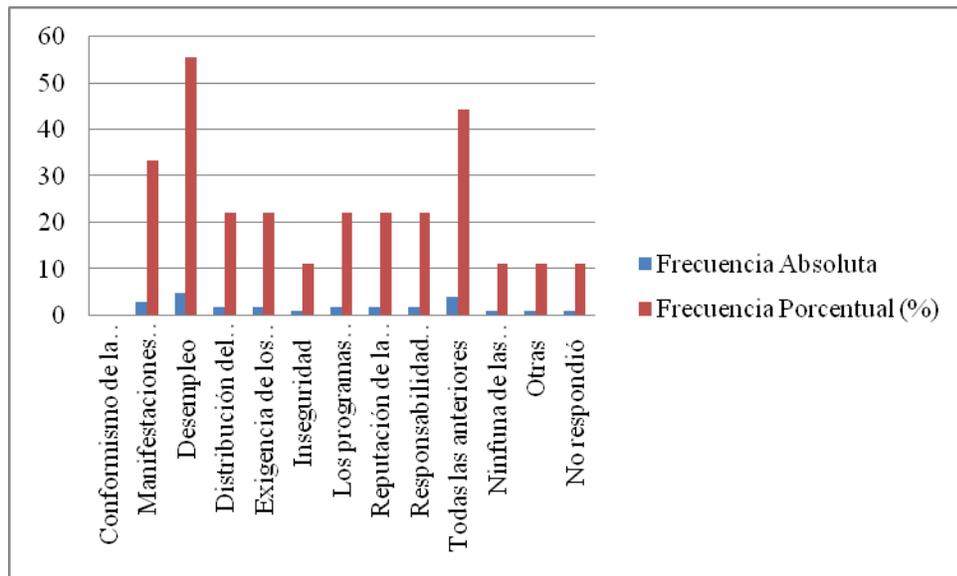


Fuente: Autores, 2012.

3.4.3 Elementos Sociales.

Para conocer sobre los elementos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas se indagó con el personal que en ella labora sobre qué aspectos sociales inciden en las actividades de la misma y un 56% de los encuestados opinó que es el desempleo, un 33% indicó las manifestaciones públicas, un 22% dijo la distribución del ingreso del país, las exigencia de los consumidores, los programas sociales implementados por el gobierno, la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la empresa, respectivamente, un 11% respondió la inseguridad, un 44% opinó que la afectan todos los aspectos antes mencionados, un 11% señaló que ninguno de los aspectos citados la afectan, un 11% dijo que otras opciones, no especificando cuáles, y otro 11% no respondió la pregunta, tal como se muestra en el Gráfico N° 83.

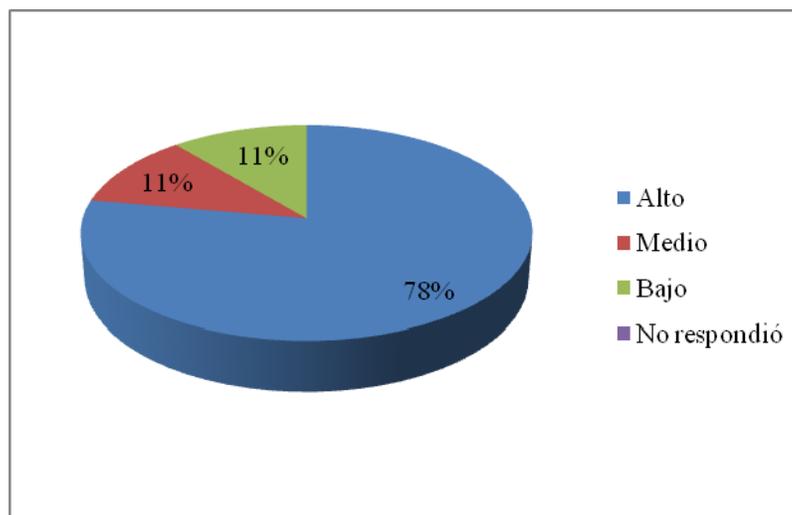
Gráfico N°83. Aspectos sociales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Autores, 2012.

En este orden de ideas, cuando se le preguntó a los encuestados acerca de si la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 100% señaló que si las afectan. Asimismo, se le consultó en que grado la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas inciden en las labores que desarrolla la Gerencia de Administración y Finanzas, obteniéndose como resultado, tal como se visualiza en el Gráfico N° 84, que el 78% de los encuestados respondió que el grado de incidencia de estos factores es alto, un 11% señaló que inciden en grado medio, mientras que el otro 11% respondió que estos aspectos afectan en un bajo grado.

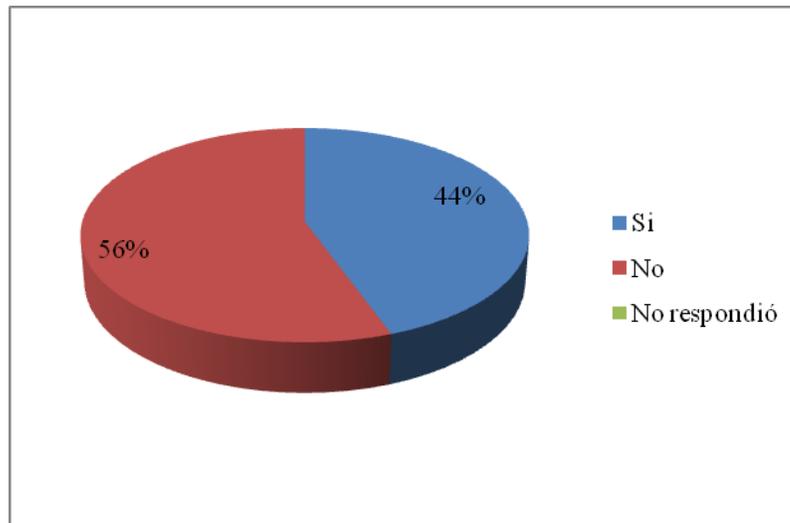
Gráfico N° 84. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

En cuanto a si los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 44% de los encuestados opinó que si afectan, en contraste a un 56% que señaló que estos programas no afectan las labores de dicha Gerencia (ver Gráfico N° 85).

Gráfico N° 85. Efecto de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

De igual modo, se consultó el grado de afección de estos programas y el 100% de los encuestados que respondió que si los afecta, manifestó que inciden en un alto grado.

También, se consultó si la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma son una ventaja para la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 100% de los encuestados respondió de forma afirmativa.

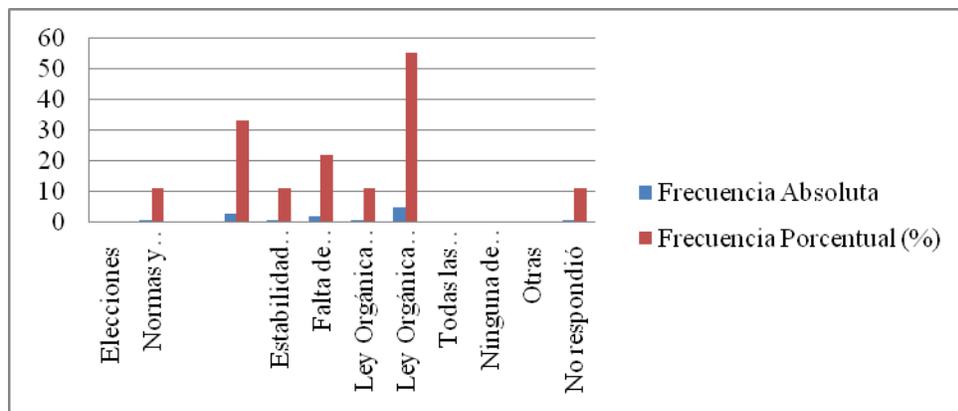
3.4.4 Aspectos Políticos y Legales

En el ámbito político las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En el ámbito legal el papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente está rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y

jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. A tal efecto, se le consultó a los encuestados cuáles aspectos políticos y legales inciden de manera directa en la Gerencia de Administración y Finanzas y un 11% respondió las normas y leyes que regulan las actividades de la empresa, 33% dijo la privatización o nacionalización de empresas por parte del gobierno, 11% la estabilidad política del país, 22% la falta de credibilidad de algunas instituciones del Estado, 11% opinó la Ley Orgánica del Trabajo, 56% manifestó que la Ley Orgánica del Ambiente influye de manera directa en las labores que ésta realiza y un 11% no respondió la pregunta (ver Gráfico 86).

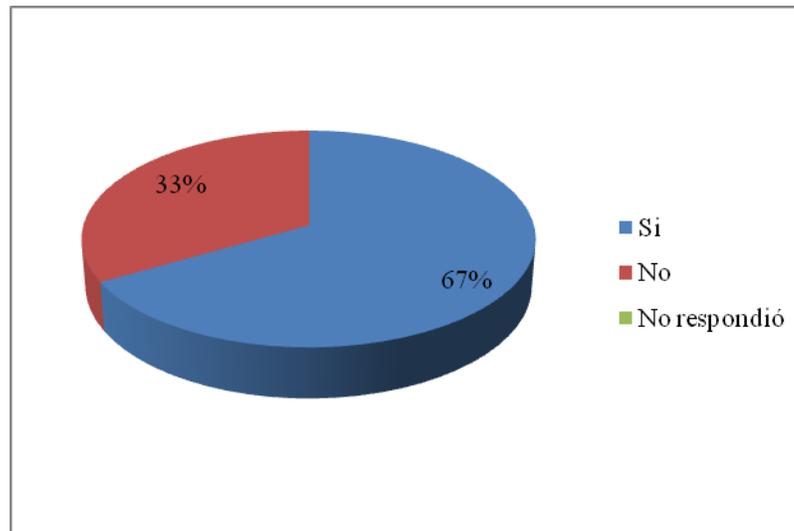
En este orden de ideas, se le consultó a los encuestados si la situación política actual era perjudicial para la Gerencia de Administración y Finanzas y un 67% de los encuestados opinó que si, mientras el 33% restante respondió que esta situación política no era perjudicial para la Gerencia (ver gráfico N° 87). En cuanto al nivel de incidencia se pudo conocer que el 100% de los encuestados que señaló que la situación actual del país era perjudicial para las actividades de la Gerencia respondió que es alta.

Gráfico N° 86. Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 87. Situación política actual perjudicial para las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

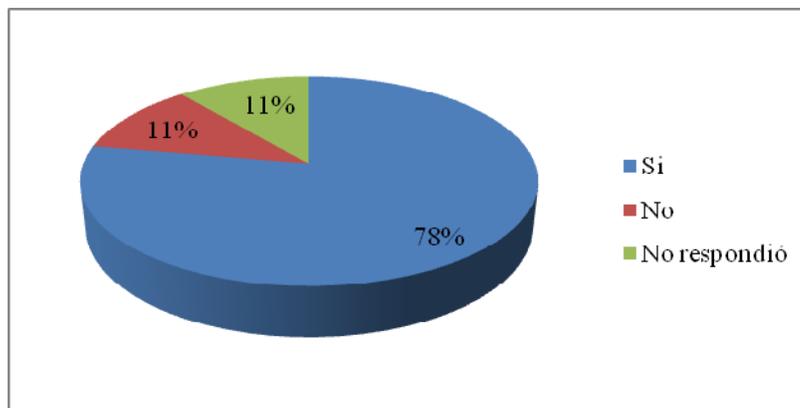
También, se le preguntó al personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas si las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) benefician las actividades de la misma, y el 78% de los encuestados respondió que si la benefician, mientras que un 11% respondió que no y el 11% restante no opinó (ver Gráfico N° 88). En cuanto al grado de incidencia de estas Normas en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 100% de los encuestados que respondió de forma afirmativa, señaló que alto grado.

3.4.5 Elementos Tecnológicos

Los elementos tecnológicos son muy importantes hoy en día para las organizaciones, ya que, le permiten desarrollarse de la manera más óptima. Los adelantos tecnológicos como Internet, han hecho posible que las mismas sean globales, abiertas e interconectadas. De allí que, cuando se consultó a los encuestados

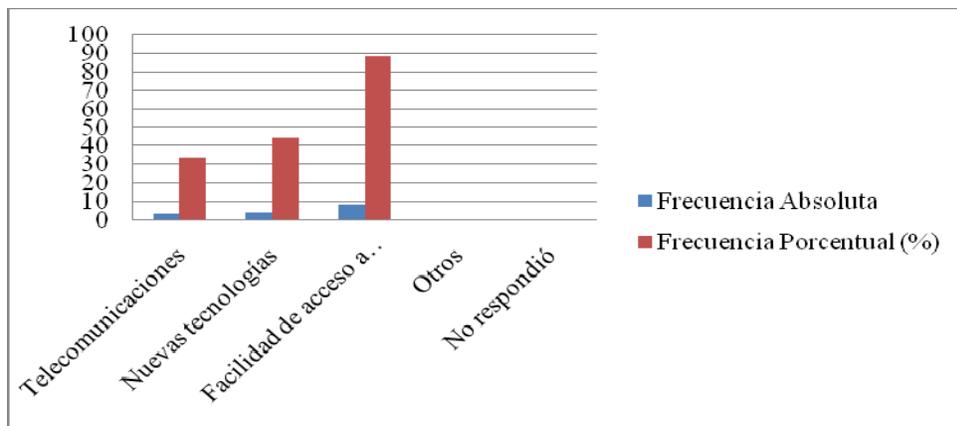
sobre cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 89% de ellos respondió la facilidad de tecnología, mientras que un 44% indicó las nuevas tecnologías y un 33% expresó que las telecomunicaciones también inciden en las mismas, tal como se muestra en el gráfico N° 89.

Gráfico N° 88. Beneficios de las NIIF en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

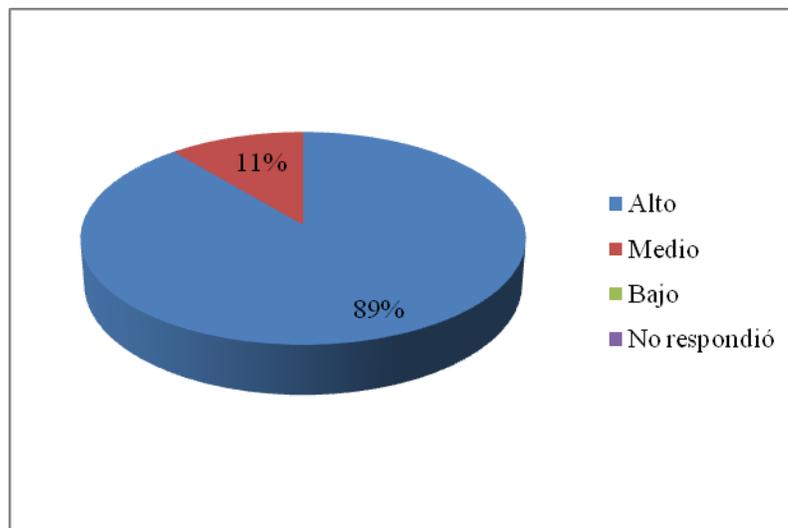
Gráfico N° 89. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Cuando se hizo la consulta de sí los avances tecnológicos podrían considerarse beneficiosos para las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 100% de los encuestados dijo que si; asimismo, el 89% de estos encuestados indicó que dichos avances tecnológicos benefician en un alto grado en contraste con un 11% que dijo que la beneficia en grado medio (ver Gráfico N° 90).

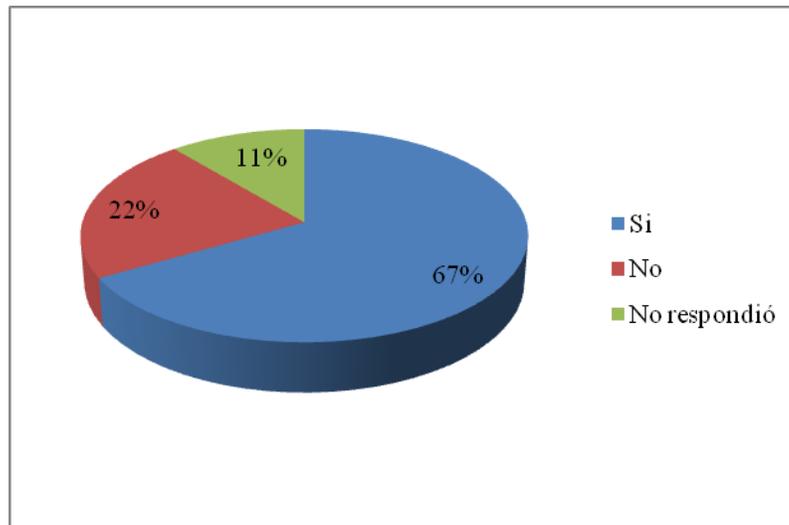
Gráfico N° 90. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Sobre el aspecto tecnológico, también se indagó con los encuestados acerca si la Gerencia de Administración y Finanzas utiliza *software* contables novedosos, y un 67% de ellos respondió que si los utiliza, el 22% expresó que no, y el otro 11% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 91). De igual modo, se preguntó cuál o cuáles medios informáticos utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas, y el 100% de los encuestados respondió Internet.

Gráfico N° 91. Uso de *software* contables novedosos por la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

3.4.6 Elementos Geográficos.

Los elementos geográficos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. De manera que, los elementos geográficos son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

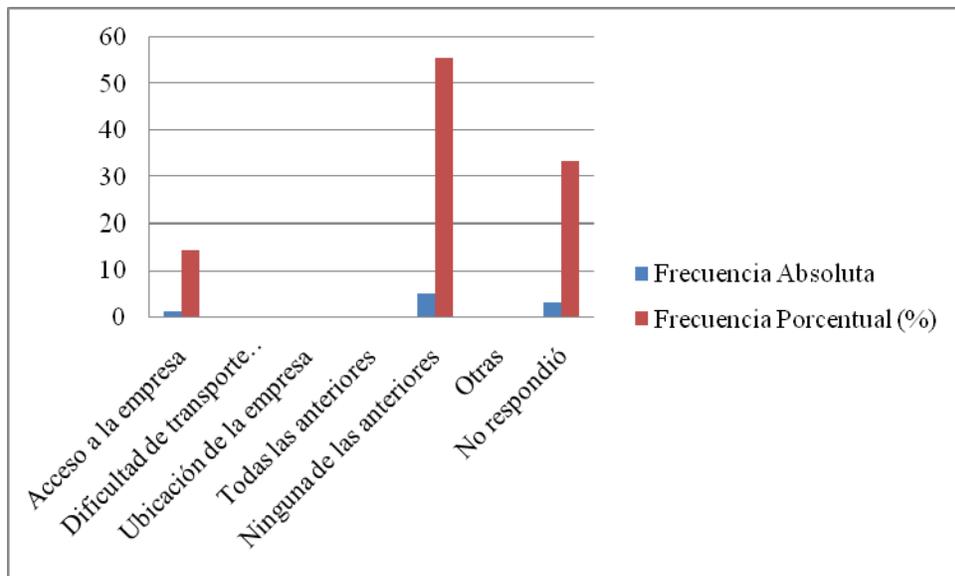
En este sentido, se le preguntó a los encuestados, acerca de cuáles aspectos geográficos inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 14% de ellos opinó que el acceso a la empresa, mientras que un 56% consideró que ninguno de los ítem planteados como el acceso a la empresa, dificultad del transporte

terrestre y la ubicación de la empresa inciden en las actividades de la Gerencia, un 33% no respondió la pregunta (ver Gráfico N° 92).

Asimismo, se le preguntó a las personas que laboran en la Gerencia de Administración y Finanzas, si la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea, y un 78% de ellos opinó que si lo es, mientras que el 22% restante expresó que no es la más idónea (ver Gráfico N° 93).

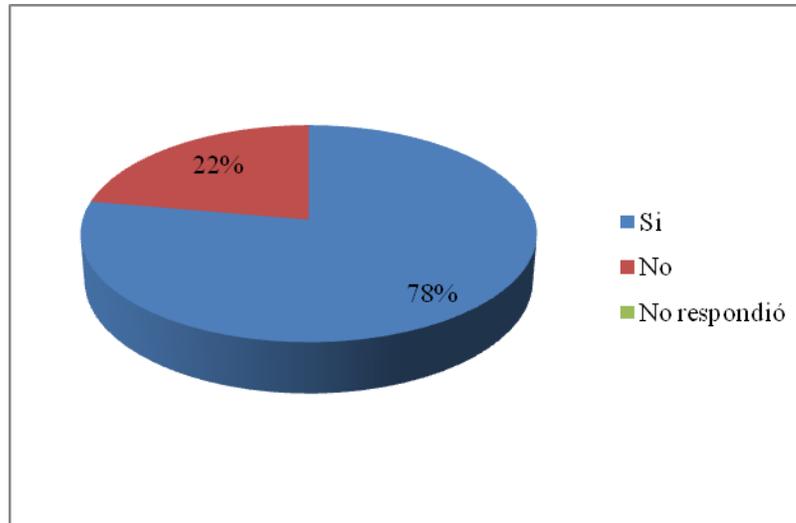
Por último, se pudo conocer que de acuerdo al 100% de los trabajadores encuestados de la Gerencia de Administración y Finanzas, no existe dificultad en cuanto al acceso vial para la empresa.

Gráfico N° 92. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas.



Fuente: Autores, 2012.

Gráfico N° 93. Idoneidad de la ubicación geográfica de la empresa.



Fuente: Autores, 2012.

3.5 Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Las Fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1997), y las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 1997). De allí que, una vez analizados los elementos internos de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades presentes en esta Gerencia, que a continuación se presentan en el Cuadro N° 2 Causas- efectos del ambiente interno. En este cuadro se muestra la relación que existe entre los aspectos, los síntomas y la determinación de fortalezas y debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Cuadro N° 2. Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Aspectos Generales		
Misión de la organización	Existencia de una misión organizacional la cual es conocida por todos los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas y cuyas labores están en función de dicha organización.	Fortaleza: permite que los trabajadores conozcan el propósito de la organización y trabajar en función de alcanzar los mismos.
Visión de la organización	Existencia de una visión organizacional, la cual es conocida por todos los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas y cuyas labores están en función de dicha organización.	Fortaleza: Permite que sus trabajadores conozcan hacia donde van dirigidos los objetivos de la organización.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Aspectos Generales		
Misión de la Gerencia	Existencia de una misión en la Gerencia	Fortaleza: conocen con exactitud hacia donde van dirigidos sus esfuerzos.
	Se encuentra planteada por escrito y es conocida por todos.	Fortaleza: Permite que la misión sea compartida por todos los miembros de la Gerencia, además que permite que los demás trabajadores de la organización tenga conocimiento de la misión de la Gerencia.
	Labores de la Gerencia orientadas en función de la organización.	Fortaleza: Los trabajadores de la Gerencia laboran en función de las funciones de la organización.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Aspectos Generales		
Visión de la Gerencia	Existe una visión en la Gerencia	Fortaleza: Conocen hacia donde van y qué es lo que quieren, para que, de esta manera, puedan guiar sus acciones al logro de los objetivos.
	Se encuentra planteada por escrito y es conocida por todos.	Fortaleza: Al estar planteada por escrito permite ser compartida, además de permitir a los demás miembros de la organización tener una noción de hacia dónde va la Gerencia.
	Orientación de las labores de la Gerencia en función de la misión de la organización	Fortaleza: permite desarrollar las labores de la Gerencia en coordinación con la misión de la organización
Objetivos de la Gerencia	Existencia de los objetivos claramente establecidos de la Gerencia	Fortaleza: conocen cuáles son sus puntos clave establecidos a cumplir.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Aspectos Generales		
Funciones y responsabilidades con el cargo	Desempeño de las funciones y responsabilidades del cargo que ocupa.	Fortaleza: Desarrollan las funciones encomendadas de acuerdo al grado de responsabilidad que le corresponde.
	Importancia de las funciones que cumple la Gerencia.	Fortalezas: Las funciones que cumple esta Gerencia son fundamentales para el logro de los objetivos de la organización.
Manual de Sistemas y procedimientos	Existencia y aplicación de un manual de sistemas y procedimientos	Fortaleza: Contar con un manual que describe los lineamientos y procedimientos, guía las actividades de la Gerencia para el logro de sus objetivos.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Aspectos Generales		
Capacitación y adiestramiento	Se capacita y adiestra al personal que labora en la Gerencia	Fortaleza: Los trabajadores de la Gerencia se capacitan y adiestran con respecto a los cambios que se produzcan en relación a las actividades inherentes al cargo que ocupan.
Información Financiera	Disponen de información financiera	Fortaleza: Expresa el desempeño financiero y económico de la Gerencia, la cual es de gran importancia para la toma de decisiones.
Elementos Financieros		
Estados Financieros	Elaboran estados financieros	Fortaleza: Permite conocer la situación financiera y económica de la organización en un momento determinado.
	Emisión mensual y anual de estados financieros	Fortaleza: Permite tener información oportuna para la toma de decisiones.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Elementos Financieros		
Estado de Situación	Elabora el estado de situación	Fortaleza: Permite que la organización conozca el movimiento del activo, pasivo y patrimonio, es decir conocer la situación financiera de la organización en un momento determinado.
Estado de Resultados	Elaboran estados de resultados	Fortaleza: A través de este estado financiero el Central Azucarero, conoce sus ingresos, costos y gastos y la utilidad en un periodo determinado. Es decir, este estado financiero permite conocer sobre la situación económica y resultados de la organización.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Elementos Financieros		
Estado de Flujo de Efectivo	Elaboran estados de flujo de efectivo	Fortaleza: La empresa conoce el movimiento del efectivo y equivalentes de efectivo en un periodo determinado.
Estado de Cambio de las Cuentas de Patrimonio	Elaboran estado de cambio de las cuentas de patrimonio	Fortaleza: Permite conocer las variaciones en el patrimonio en la organización.
Notas Revelatorias	No elaboran notas revelatorias	Debilidad: No conocen aspectos que pueden ser importantes al revelarse en los estados financieros, ya que, hay información que los números por si solo no revelan ni explican.
Análisis del Capital de Trabajo	Evalúan el capital de trabajo	Fortaleza: Conocen la capacidad técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Elementos Financieros		
Razones Financieras	Determinan razones financieras	Fortaleza: El determinar indicadores matemáticos le permite analizar cifras de los estados financieros y conocer aspectos como la rentabilidad, la solvencia y endeudamiento del Central Azucarero.
Punto de Equilibrio	Calcula punto de equilibrio	Fortaleza: La organización conoce en que punto comienza a obtener ganancias o pérdidas.
Presupuesto de la empresa	No elaboran presupuesto	Debilidad: No tienen un estimado de los ingresos, gastos y costos y de la Gerencia para un periodo determinado, lo que impide conocer si se están logrando lo planeado.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Elementos Financieros		
Análisis de Costo	No realizan análisis de costo	Debilidad: No conocen la calidad y cantidad de recursos necesarios y el nivel de costo y, gastos y pérdidas en los que incurre la organización.
Análisis de riesgo y rendimiento	No realiza el análisis de riesgo y rendimiento	Debilidad: No ejecuta esta técnica de análisis que le permite evaluar la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, los proyectos que sirven de referencia para la toma de decisiones sobre inversión financiamiento.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Apalancamiento	No determina apalancamiento	Debilidad: No se determina el apalancamiento de la organización, dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
Elementos Financieros Internos No		
Capital Intelectual	Conocen y valoran 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 la plusvalía generada internamente	Debilidad: No se conoce el valor real del Central Azucarero.

Continuación del Cuadro N° 2.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Financieros Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Elementos No Financieros Internos		
Información medioambiental	No se ocasionan daños al medioambiente	Fortaleza: Las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas no ocasionan daños medioambientales, es decir, no generan pasivos medioambientales.

Fuente: Autores, 2012.

- Fortalezas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
 - Existe una misión organizacional, la cual es conocida por todos los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas y cuyas labores están en función de dicha organización.
 - Existencia de una visión organizacional, la cual es conocida por todos los miembros de la Gerencia de Administración y Finanzas y cuyas labores están en función de dicha organización.
 - La Gerencia de Administración y Finanzas cuenta con una misión, la cual se encuentra planteada por escrito y es conocida por todos los miembros de la organización.

- La Gerencia de Administración y Finanzas cuenta con una visión, la cual se encuentra planteada por escrito y es conocida por todos los miembros de la organización.
- La Gerencia de Administración y Finanzas, cuenta con objetivos claramente establecidos, y los mismos están acordes con los objetivos organizacionales.
- Las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas son ejecutadas de acuerdo al cargo que ocupan y la responsabilidad que tienen los mismos.
- Existe un manual de sistemas y procedimientos, que se aplica frecuentemente.
- El personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas es capacitado y adiestrado para la realización de sus labores, manteniéndose actualizado en relación a los cambios que se producen respecto a las actividades que desarrollan.
- La Gerencia de Administración y Finanzas dispone de información financiera, la cual se presenta mensual y anualmente a través de los estados financieros, haciendo que dicha información sea oportuna para la toma de decisiones.
- La Gerencia de Administración y Finanzas elabora los estados financieros como, el estado de situación, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio de cuentas de patrimonio.
- La Gerencia lleva a cabo el análisis de capital de trabajo, con la finalidad de evaluar la rentabilidad de la organización en un periodo corto.
- Se determina las razones financieras, para analizar cifras de los estados financieros y conocer la rentabilidad, la solvencia y el endeudamiento del Central Azucarero.
- Se calcula el punto de equilibrio, permitiéndole a la organización conocer en que punto de la producción obtiene ganancia o pérdidas.
- El Central Azucarero Sucre, C.A, valora el capital intelectual el cual se convierte en una ventaja competitiva al agregarle valor a la organización.

- Las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, no ocasiona daños medioambientales, lo cual no se generan pasivos medioambientales.
- Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
 - La Gerencia de Administración y Finanzas, no elabora notas revelatorias, dejando de revelar en los estados financieros información que puede ser importante para la organización en la toma de decisiones.
 - No elabora presupuesto, lo que lo coloca en desventaja al no conocer sus gastos, ingresos y costos estimados para un periodo determinado y saber si se está cumpliendo con lo planificado.
 - No realiza análisis de costos, lo que no permite conocer la calidad y la cantidad de recursos necesarios y el nivel de costos, gastos y pérdidas en los que incurre la organización.
 - No ejecuta análisis de riesgo y rendimiento, lo que no permite conocer a la organización la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, los proyectos que sirven de referencias para la toma de decisiones.
 - No determina el apalancamiento de la organización, lo que los priva del conocimiento sobre cuál es el efecto que tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
 - No reconoce ni revela la plusvalía generada internamente, lo que no le permite conocer el valor real del Central Azucarero Sucre, C.A., y su efecto en la toma de decisiones.

3.6 Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada (Serna, 1997). Las amenazas, por su parte, son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 1997). Por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes oportunidades y amenazas presentes en esta Gerencia, mismas que a continuación se presentan en el cuadro N° 3, referido a las causas-efectos del ambiente externo en dicha Gerencia.

Cuadro N° 3. Análisis de Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Factores Económicos		
Inflación	Altos niveles de inflación	Amenaza: Afectan los costos de los suministros que se requieren, además de distorsionar los importes reflejados en los estados financieros

Continuación Cuadro N° 3.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Factores Económicos		
Políticas Cambiarias	Alto nivel de incidencia de las políticas cambiarias.	Amenaza: Afectan la adquisición de divisas para la inversión y la importación de materiales y equipos.
Medidas Económicas	Alta incidencia	Amenaza: Afectan el desarrollo de las estrategias planteadas, teniendo que redirigir las acciones estratégicas.
Tasas de Interés	Altas tasas de interés	Amenaza: Afectan las inversiones realizadas en un tiempo determinado incrementando los costos de financiamiento, pudiendo producir disminución en el volumen de la utilidad

Continuación Cuadro N° 3.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Factores Económicos		
Impuestos	Alta tasa de incidencia de impuestos	Amenaza: Mientras mayor sea el porcentaje del impuesto más elevado es el monto que se le tiene que cancelar al Fisco.
Situación Económica Actual	Cambios económicos	Amenaza: Reduce el desarrollo económico financiero del Central, afectando los beneficios de éste.
Elementos Sociales		
Inseguridad, delincuencia y las manifestaciones	Alta incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones	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 oportunamente.
Programas y Trabajos Sociales	No inciden en las actividades de la Gerencia.	-----o-----

Continuación Cuadro N° 3.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Elementos Sociales		
Reputación y responsabilidad social de la empresa	Es una ventaja para la Gerencia.	Oportunidad: Permite posicionarse en el mercado competitivo.
Elementos Políticos y Legales		
Situación Política del país	Situación política actual del país perjudicial en alto grado para las actividades de la gerencia	Amenaza: Crea inestabilidad en los altos cargos de esta Gerencia, ya que, se producen sustituciones de gerentes en forma imprevista y frecuente.
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Alta incidencia de las NIIF	Oportunidad: Considera lo estipulado en las NIIF, permite que la Gerencia presente información financiera de calidad, veraz y oportuna.

Continuación Cuadro N° 3.

Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Nuevas Tecnologías.	Facilidad de acceso. Alto beneficio	Oportunidad: En la búsqueda de perfeccionar el desarrollo de las actividades de mercado, el contar con nuevas tecnologías le permite a la Gerencia estar al día con los avances tecnológicos.
<i>Software</i> contable	Uso de <i>software</i> contables	Oportunidad: Existencia de <i>software</i> contable de primera en el mercado que garantizan procesar información contable de forma veraz, confiable y en el tiempo real.
Ubicación Geográfica	Ubicación idónea. No existe dificultad de acceso a la Gerencia.	Oportunidad: Existe diferente opciones de para el traslado hacia el Central como transporte por puesto, autobuses, taxis, y cuenta con una fácil vía de acceso y en buenas condiciones.

Fuente: Autores, 2012.

- Oportunidades de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
 - Las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF), permiten presentar al Central Azucarero información financiera de acuerdo a los estándares internacionales, al hacerla más veraz y comparable.
 - Las nuevas tecnologías, que permiten realizar las tareas de manera eficiente y eficaz, reduciendo así el tiempo y el costo de las mismas.
 - Debido a la existencia de *software* contable de primera en el mercado, la organización, a través de la Gerencia de Administración y Finanzas, puede procesar la información contable en tiempo real.
 - No existe dificultad a al acceso del Central Azucarero Sucre, C.A., debido a su ubicación geográfica, la cual permite el fácil ingreso de los trabajadores a sus instalaciones.
 - Reputación y responsabilidad social de la empresa ventajosa lo que permite posicionarse en el mercado competitivo.

- Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.
 - Altos niveles de inflación, al afectar los costos de los suministros que se requieren, además distorsionan de los importes en los estados financieros.
 - Las políticas cambiarias inciden en alto grado en las actividades de la empresa en lo que respecta a la adquisición de divisas para la inversión e importación de materiales y equipos.
 - Las medidas económicas, afectan el desarrollo de las estrategias planteadas, teniendo que redirigir las acciones de dichas estrategias.
 - Altas tasas de interés. La organización se ve afectada por las tasas de interés al realizar las inversiones, debido a que el Central Azucarero Sucre, C.A., es un empresa dependiente de la Corporación Venezolana Agraria (CVA), por lo

tanto ésta se ve en la obligación de recurrir a préstamos bien sea a la Corporación o a entidades financieras para poder dar inicio a sus actividades.

- Los impuestos son uno de los elementos externos que afectan a la empresa debido a que, mientras mayor sea el porcentaje del impuesto, mayor será el monto a cancelar al Fisco.
- La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas, entorpecen las actividades de la organización, debido a que retardan el tiempo de entrada de sus trabajadores.

3.7 Análisis de Impacto de las Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

El análisis DOFA, consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (Serna, 1997). A continuación se muestra los Cuadros N° 4 y 5 respectivamente donde se refleja el impacto de las debilidades y fortalezas, y oportunidades y amenazas que presenta la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Cuadro N° 4. Impacto de las Debilidades y Fortalezas presentes en la
Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Aspectos y/o Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Elementos Financieros Internos									
Existencia de una misión organizacional, planteada por escrito y conocida por todos los miembros de la Gerencia.			X						X
Existencia de una visión organizacional, conocida por todos.			X						X
La Gerencia de Administración cuenta con una misión planteada por escrito y es conocida por los trabajadores de la misma.			X						X
La Gerencia cuenta con una visión, la cual está planteada por escrito y es conocida por todos.			X						X

Continuación del Cuadro N° 4

Aspectos y/o Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Existencia de objetivos claramente definidos en la Gerencia, y acordes con los objetivos organizacionales.			X						X
Las funciones son ejecutadas de acuerdo al cargo que ocupa en la Gerencia y de acuerdo a la responsabilidad que tienen los mismos.			X						X
Existencia de un manual de sistemas y procedimientos, aplicado con frecuencia.			X						X

Continuación del Cuadro N° 4

Aspectos y/o Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Capacitación y adiestramiento al personal que labora en la Gerencia.			X						X
Análisis Financiero									
Disponen de información financiera.			X						X
Elaboran los estados financieros tales como: el estado de situación, estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio de cuentas de patrimonio.			X						X

Continuación del Cuadro N° 4

Aspectos y/o Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
No elaboran notas revelatorias						X			X
La Gerencia ejecuta análisis de capital de trabajo.			X						X
Determinación de razones financieras			X						X
Punto de equilibrio			X						X
No elabora el presupuesto de la empresa.						X			X
No realiza análisis de costo						X			X
No realiza análisis de riesgo y rendimiento.						X			X
No determina el apalancamiento						X			X

Continuación del Cuadro N° 4

Aspectos y/o Factores	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Elementos No Financieros.									
Conocimiento y valoración del capital intelectual			X						X
No se reconoce ni revela la plusvalía generada internamente.						X			X
Las actividades de la Gerencia no ocasionan daños al medioambiente			X						X

Fuente: Autores, 2012.

Cuadro N° 5. Impacto de las Oportunidades y Amenazas presentes en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Aspectos y/o Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Factores Económicos.									
Nivel de inflación.						X			X
Incidencia de las políticas cambiarias.						X			X
Incidencia de las medidas económicas.						X			X
Tasas de interés.						X			X
Incidencia de los impuestos.						X			X
Situación económica actual						X			X
Elementos Sociales.									
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones.					X			X	
Reputación y responsabilidad de la empresa.			X						X

Continuación Cuadro N° 5

Aspectos Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Elementos Políticos y Legales.									
Situación política del país.						X			X
Incidencia de la NIIF.			X						X
Elementos Tecnológicos.									
Alto beneficio de los elementos tecnológicos.			X						X
<i>Software</i> contable			X						X
Ubicación geográfica.			X						X

Fuente: Autores, 2012.

Cuadro N° 6. Hoja de Trabajo de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputación y responsabilidad de la empresa. 2. Existencia de las NIIF. 3. Beneficios de los elementos tecnológicos. 4. Existencia de <i>software</i> contable. 5. Buena ubicación geográfica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de inflación. 2. Políticas cambiarias. 3. Medidas económicas. 4. Tasa de interés. 5. Los impuestos. 6. Economía actual. 7. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones. 8. Situación política del país.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de una misión organizacional y es conocida por todos. 2. Existencia de una visión organizacional conocida por todos. 3. Existencia de una misión en la Gerencia y planteada por escrito. 4. Existencia de una visión en la Gerencia planteada por escrito. 5. Objetivos de la Gerencia acordes con los objetivos organizacionales. 6. Conocimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa en la Gerencia. 7. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos, aplicado con frecuencia. 8. Capacitación y adiestramiento del personal de la Gerencia. 9. Disposición de información financiera. 10. Elaboran estados financieros tales como: el estado de situación, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambio de las cuentas de patrimonio. 11. Realiza análisis de capital. 12. Determinación de razones financieras. 13. Determinan el punto de equilibrio. 14. Conocimiento y valoración del capital intelectual. 15. Las actividades de la Gerencia no ocasionan daños al medioambiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No elaboran notas revelatorias. 2. No elaboran presupuesto de la empresa. 3. No realizan análisis de costo. 4. No realizan análisis de rendimiento. 5. No determinan el apalancamiento de la empresa. 6. No reconoce, ni revela la plusvalía generada internamente.

Fuente: Autores, 2012.

Cuadro N° 7. Matriz DOFA para la Gerencia de Administración y Finanzas
del Central Azucarero Sucre, C.A.

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	<p>(O1)Reputación y responsabilidad de la empresa.</p> <p>(O2)Existencia de las NIIF.</p> <p>(O3)Beneficios de los avances tecnológicos.</p> <p>(O4)Existencia de <i>software</i> contable.</p> <p>(O5)Buena ubicación geográfica.</p>	<p>(A1) Índice de inflación.</p> <p>(A2) Políticas cambiarias.</p> <p>(A3) Medidas económicas.</p> <p>(A4) Tasa de interés.</p> <p>(A5) Los impuestos.</p> <p>(A6) Economía actual.</p> <p>(A7) Inseguridad, delincuencia y manifestaciones.</p> <p>(A8) Situación política del país.</p>
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
<p>(F1) Existencia de una misión organizacional y es conocida por todos.</p> <p>(F2) Existencia de una visión organizacional conocida por todos.</p> <p>(F3) Existencia de una misión en la Gerencia y planteada por escrito.</p> <p>(F4) Existencia de una visión en la Gerencia planteada por escrito.</p> <p>(F5) Objetivos de la Gerencia acordes con los objetivos organizacionales.</p> <p>(F6) Conocimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa en la Gerencia.</p> <p>(F7) Existencia de un manual de sistemas y procedimientos, aplicado con frecuencia.</p> <p>(F8) Capacitación y adiestramiento del personal de la Gerencia.</p> <p>(F9) Disposición de información financiera.</p> <p>(F10) Elaboran estados financieros tales como: el estado de situación, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambio de</p>	<p>(O3,F1,F2) Hacer uso de las nuevas tecnologías para dar a conocer la misión y visión de la organización a todos los miembros de la Gerencia a través de la creación de una página web en la Gerencia.</p> <p>(O3, F3,F4) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para divulgar la misión y visión de la Gerencia y promover el cumplimiento eficiente de los objetivos trazados.</p> <p>(O2, F9, F10) Elaborar estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, a fin que la información financiera reportada por el Central Azucarero sea de calidad, veraz,</p>	<p>(F11, A1, A4) Realizar el análisis de capital de trabajo considerando el efecto que sobre él tiene la inflación y las tasas de interés.</p> <p>(F12, A1, A2, A4) Calcular las razones financieras considerando el impacto que puede tener la inflación, las políticas cambiarias, las tasas de interés, sobre los activos, pasivos y patrimonios de la empresa y tomar decisiones ajustadas a la realidad económica de la empresa.</p> <p>(A1, F3, F9, F10, F12,) Preparar información financiera ajustada por efectos de la inflación, con la finalidad de no distorsionar los importes de los estados financieros (NIC</p>

<p>las cuentas de patrimonio. (F11) Realiza análisis de capital. (F12) Determinación de razones financieras. (F13) Determinan el punto de equilibrio. (F14) Conocimiento y valoración del capital intelectual. (F15) Las actividades de la Gerencia no ocasionan daños al medioambiente</p>	<p>oportuna y comparable. (O2, F14) Valorar y reconocer el capital intelectual de acuerdo a lo establecido en las NIIF, específicamente en la NIC N° 38, Activos Intangibles. (O1, F1) Aprovechar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la misión para aumentar la reputación de la empresa. (O3, F12, F13) Aprovechar los avances tecnológicos para determinar el capital de trabajo y punto de equilibrio de forma oportuna. (O3, F8) Capacitar y adiestrar al personal que labora en la Gerencia en el manejo de herramientas tecnológicas. (O1, O5, F14) Aprovechar la buena ubicación geográfica, la reputación y la responsabilidad de la empresa, como aspectos para incrementar el capital intelectual de la organización y agregarle valor a la misma. (O4, F9, F10) Adquirir <i>software</i> contables novedosos a fin de procesar y producir información financiera veraz, oportuna y a bajo costo. (O1, F1) Aprovechar la existencia y conocimiento de la</p>	<p>N° 29, Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias). (A1, A2, A3, A4, A5, A6, F8) Capacitar al personal que labora en la Gerencia en materia económica, a fin de optimizar los recursos con que cuenta la organización.</p>
--	--	--

	<p>misión y visión organizacional para incrementar la imagen corporativa del Central Azucarero.</p> <p>(O2, F8) Capacitar al personal que labora en la Gerencia en función de las NIIF.</p>	
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<p>(D1) No elaboran notas revelatorias.</p> <p>(D2) No elaboran presupuesto de la empresa.</p> <p>(D3) No realizan análisis de costo.</p> <p>(D4) No realizan análisis de riesgo y rendimiento.</p> <p>(D5) No determinan el apalancamiento de la empresa.</p> <p>(D6) No reconoce, ni revela la plusvalía generada internamente.</p>	<p>(O3, D2) Hacer uso de las tecnologías para elaborar el presupuesto de la empresa.</p> <p>(D6, O1, O2) Reconocer y revelar la plusvalía generada internamente, haciendo uso de las NIIF, específicamente usando la NIIF N° 38 (Activos Intangibles).</p> <p>(D1,O2) Preparar notas revelatorias a los estados financieros haciendo uso de la NIIF.</p> <p>(D3, O3, O4) Aprovechar los avances tecnológicos y los <i>software</i> contables existentes para realizar análisis de costo.</p>	<p>(D2, A1, A4, A5) Elaborar el presupuesto financiero y económico de la empresa considerando la incidencia de la inflación, tasa de interés, en los costos de producción y en los precios de ventas.</p> <p>(D5, A3, A4) Considerar las tasas de interés activas y las medidas económicas implementadas por el gobierno para determinar los beneficios de apalancarse e incrementar las ganancias de la organización.</p> <p>(D4, A1, A2, A3, A4, A5, A6) Realizar análisis de riesgo y rendimiento considerando el efecto de los elementos económicos a fin de tomar decisiones acordes a la hora de invertir o solicitar financiamiento.</p>

Fuente: Autores, 2012.

3.8 Acciones Estratégicas Financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A.

Las acciones estratégicas son aquellas que orientan hacia la formulación de estrategias. A continuación se presentan las acciones estratégicas que surgieron del análisis FODA realizado a la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., las cuales están diseñadas con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas que presenta el entorno y tratar de neutralizar las debilidades y amenazas.

- Estrategias (FO).
 - Hacer uso de las nuevas tecnologías para dar a conocer la misión y visión de la organización a todos los miembros de la Gerencia a través de una página web de la Gerencia.
 - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para divulgar la misión y visión de la Gerencia y promover el cumplimiento eficiente de las mismas.
 - Elaborar estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, a fin que la información financiera reportada por el Central Azucarero sea de calidad, veraz, oportuna y comparable.
 - Valorar y reconocer el capital intelectual de acuerdo a lo establecido en las NIIF, específicamente en la NIC N° 38, Activos Intangibles.
 - Aprovechar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la misión para aumentar la reputación de la empresa.
 - Aprovechar los avances tecnológicos para determinar el capital de trabajo y punto de equilibrio de forma oportuna.
 - Capacitar y adiestrar al personal que labora en la Gerencia en el manejo de herramientas tecnológicas.

- Aprovechar la buena ubicación geográfica, la reputación y la responsabilidad de la empresa, como aspectos para incrementar el capital intelectual de la organización y agregarle valor a la misma.
 - Adquirir *software* contables novedosos a fin de procesar y producir información financiera veraz, oportuna y a bajo costo.
 - Aprovechar la existencia y conocimiento de la misión y visión organizacional para incrementar la imagen corporativa del Central Azucarero.
- Estrategias (FA).
 - Realizar el análisis de capital de trabajo considerando el efecto que sobre él tiene la inflación y las tasas de interés.
 - Analizar las razones financieras considerando el impacto que puede tener la inflación, las políticas cambiarias, las tasas de interés, sobre los activos, pasivos y patrimonios de la empresa y tomar decisiones ajustadas a la realidad económica de la empresa.
 - Preparar información financiera ajustada por efectos de la inflación, con la finalidad de no distorsionar los importes de los estados financieros (N° 29. Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias).
 - Capacitar al personal que labora en la Gerencia en materia económica, a fin de optimizar los recursos con que cuenta la organización.
 - Estrategias (DO).
 - Hacer uso de las tecnologías para elaborar el presupuesto de la empresa.
 - Reconocer y revelar la plusvalía generada internamente, haciendo uso de las NIIF, específicamente usando la NIIF N° 38 (Activos Intangibles).
 - Preparar notas revelatorias a los estados financieros haciendo uso de la NIIF.
 - Aprovechar los avances tecnológicos y los *software* contables existentes para

realizar análisis de costo.

- Hacer uso de *software* contables para registrar las notas revelatorias en los estados financieros.

- Estrategias (DA).

- Elaborar el presupuesto financiero y económico de la empresa considerando la incidencia de la inflación, tasa de interés, en los costos de producción y en los precios de ventas.
- Considerar las tasas de interés activas y las medidas económicas implementadas por el gobierno para determinar los beneficios de apalancarse e incrementar las ganancias de la organización.
- Realizar análisis de riesgo y rendimiento considerando el efecto de los elementos económicos a fin de tomar decisiones acordes a la hora de invertir o solicitar financiamiento.

Ahora bien, considerando las estrategias FO/FA/DO/DA, planteadas anteriormente, a continuación se presentan las acciones estratégicas para la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., clasificadas por categorías de interés.

- Capacitación y Adiestramiento

Es necesario que el personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas misma deba trabajar en función las actividades inherentes a la Gerencia las cuales son fundamental para lograr una mayor eficiencia en la organización, haciéndose necesario que este personal reciba las instrucciones para la ejecución de, debido a que éstos son los que llevan a cabo las tareas o actividades que mantienen en funcionamiento la empresa.

- Capacitar y adiestrar al personal que labora en la Gerencia en el manejo de herramientas tecnológicas.
 - Capacitar al personal que labora en la Gerencia en materia económica, a fin de optimizar los recursos con que cuenta la organización.
- Información Financiera
 - Elaborar estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, a fin que la información financiera reportada por el Central Azucarero sea de calidad, veraz, oportuna y comparable.
 - Elaborar el presupuesto financiero y económico de la empresa considerando la incidencia de la inflación, tasa de interés, en los costos de producción y en los precios de ventas.
 - Elaborar el presupuesto de la empresa para identificar la incidencia de la inflación en los costos de producción.
 - Determinar el análisis de riesgo y rendimiento.
 - Realizar análisis de riesgo y rendimiento considerando el efecto de los elementos económicos a fin de tomar decisiones acordes a la hora de invertir o solicitar financiamiento.
 - Determinar el apalancamiento para hacer frente a los efectos de la economía actual
 - Reconocer y revelar la plusvalía generada internamente para elevar la reputación de la empresa.
 - En lo Tecnológico
 - Adquirir *software* contables novedosos a fin de procesar y producir información financiera veraz, oportuna y a bajo costo.

- Aprovechar los avances tecnológicos y los *software* contables existentes para realizar análisis de costo.
- Hacer uso de las nuevas tecnologías para dar a conocer la misión y visión de la organización a todos los miembros de la Gerencia a través de una pagina web de la Gerencia.
- Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para divulgar la misión y visión de la Gerencia y promover el cumplimiento eficiente de las mismas.
- Aprovechar los avances tecnológicos para determinar el capital de trabajo y punto de equilibrio de forma oportuna.
- Hacer uso de *software* contables para registrar las notas revelatorias en los estados financieros.
- Hacer uso de las tecnologías para elaborar el presupuesto de la empresa.
-

CONCLUSIONES

En la actualidad las organizaciones deben estar a la par de los cambios que se producen a nivel mundial, es por esto que se hace indispensable que las mismas tengan conocimientos de los recursos con los que cuenta y puedan hacer uso eficiente de los mismos. En tal sentido, se hace indispensable que las organizaciones lleven a cabo un análisis estratégico financiero, el cual permita afrontar los cambios que la afecten, es decir, que éstas deben conocer cuáles son los elementos internos tanto financieros como no financieros, así como los factores externos que puedan afectar positiva o negativamente el desempeño de la misma. De allí que, al realizar el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A., se pudo evaluar un conjunto de elementos internos financieros y no financieros, y elementos externos que permitieron establecer las siguientes conclusiones:

- Tanto el Central Azucarero Sucre como la Gerencia cuentan con una misión establecidas por escrito, las cuales son conocidas por los que laboran en la Gerencia.
- La misión y visión de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran alineadas con la misión y visión de la organización, las cuales son importantes para cumplir con los objetivos organizacionales.
- La Gerencia cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, el cual es conocido por la mayoría de los trabajadores de la misma, permitiendo así que los que laboran en ella ejecuten las labores adaptadas a la Gerencia.
- Se capacita y adiestra al personal que labora en la Gerencia; por lo que, se deben aprovechar las tecnologías disponibles en el mercado para aumentar la reputación del Central Azucarero.

- La Gerencia dispone de información financiera; no obstante, la misma debe ser ajustada por los efectos de la inflación, con la finalidad de no distorsionar los importes de los estados financieros.
- La Gerencia de Administración y Finanzas elabora estados financieros con frecuencia (estado de situación, estados de ganancias y pérdidas, estado de flujo de efectivo, estado de cambio de las cuentas de patrimonio); sin embargo, se recomienda que dichos estados financieros sean presentados bajo las Normas de Internacionales de Información Financiera, a fin que la información financiera reportada por el Central Azucarero sea de calidad, veraz, oportuna y comparable.
- La Gerencia no elabora notas revelatorias, dejando de revelar información, que si bien no se puede cuantificar si puede ser de importancia para la misma. Se recomienda elaborar las Notas Revelatorias, con la finalidad de presentar información financiera completa y de calidad.
- Se calcula punto de equilibrio logrando que la organización conozca en que punto comienza a obtener ganancias o pérdidas.
- La Gerencia no elabora presupuesto para la empresa, lo que le impide conocer sus ingresos, gastos y costos para un periodo determinado, generando además, que no se conozca si están logrando lo planeado; por lo que, se recomienda que la Gerencia elabore el presupuesto.
- La Gerencia no realiza análisis de costo, desconociendo la calidad y cantidad de recursos necesarios y el nivel de costo y, gastos y pérdidas en los que incurre la organización, por lo que se recomienda que se la Gerencia lleve a cabo el análisis de costo.
- La Gerencia no realiza el análisis de riesgo y rendimiento, lo que no le permite evaluar la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, los proyectos que sirven de referencia para la toma de decisiones sobre inversión financiamiento, por lo tanto se recomienda a la Gerencia realizar el análisis de riesgo y rendimiento.

- La Gerencia no reconoce ni revelar la plusvalía generada internamente, por consiguiente se recomienda revelar la misma con la finalidad de conocer el valor real del Central Azucarero.
- Por último, se le recomienda a la Gerencia de Administración y Finanzas hacer uso de las acciones estratégicas que se proponen, a fin de que las mismas puedan ser consideradas a la hora de diseñar estrategias financieras que contribuyan a optimizar los recursos tanto de la Gerencia como del Central Azucarero y garantizar la sustentabilidad financiera en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Texto

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Espíteme: Venezuela.

Besleys, S. y Brigham, E. (2009). Fundamentos de administración financiera. Mc Graw Hill. México.

Brooking, A. (1997). El capital intelectual. Editorial Paidós Ibérica: España.

Chiavenato, I. (1993). Introducción a la teoría general de las administración. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Daft, R. (2004). Administración. Cengage Learning Editor. México.

David, F. (1994). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Educación: México.

David, F. (2008). Concepto de administración estratégica. Pearson Educación: México.

Dess, G y Lumpkin. (2003). Dirección estratégica. Mc. Graw Hill: España.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). El Capital Intelectual. Editorial Norma: Colombia.

- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson educación de México
- García, E. y Valencia, M. (2007). Planificación estratégica. Editorial Trillas. México.
- Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. Editorial Pearson Educación: México.
- Hernández, R., Fernández, y., y Batista P. (2003). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México.
- Kennedy, R. (2002). Estados financieros. Editorial Limusa. México.
- Koontz, H y H. Weihrich. (1998). Administración. Una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill: México.
- Krygler, (1998).
- 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 McGraw-Hill: México.

- Ortiz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México.
- Prieto, J. (2004). La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial. ECOE ediciones. Colombia.
- Rampersad, H. (2004). Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una evolución en la gestión por resultados. McGraw-Hill: España.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Sánchez, E., y Valencia, M. (2008). Planeación estratégica-Teoría y Práctica. Editorial Trillas, S.A. México.
- Saldivar, A. (2007). Planeación financiera de la empresa. Editorial trillas, S.A. México.
- Serna, H. (1999). Gerencia estratégica. Editorial 3R: Bogotá-Colombia.
- Stewart, T (1998) La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Editorial Granica: Argentina

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). Administración estratégica. Mc. Graw Hill Interamericana: México.

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

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

Weston, J. y Brigham E. (1994) Fundamentos de administración financiera. Editorial McGraw-Hill: México.

Documentos

Álvarez, J.(2010). Presidente de la Federación de Cañicultores (FESOCAÑA).

Comisión de Trabajo de Grado. 2006. Instructivo para la elaboración de proyecto de trabajos de grado. Escuela de Administración. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Malavé, E. (2001). Planeación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Venezuela.

Reseña Histórica del Central Azucarero Sucre, C.A. (2010).

Trabajos de Grado

Alfonzo, K. y Mundarain, R. (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 no publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Andarcia, L. y Márquez, J. (2009). Gerencia estratégica financiera en las organizaciones. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Astorino, S. (2009). Estrategias financieras para el Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Betancourt, H., y Moreno, M. (2009). Análisis estratégico financiero en las organizaciones. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Caballero, A., Romero, J. y Vásquez, R. (2010). El proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Mejías, M. y Patiño, L. (2011). El proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica Josefina de Figuera, C.A. estado Sucre. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Leyes

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Caracas-Venezuela.

Código de Comercio (1955) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475. Caracas-Venezuela

Ley Orgánica del Trabajo Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.152. Caracas-Venezuela

Ley de Presupuesto Público (2011). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.006. Caracas-Venezuela.

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001).Gaceta Oficial N° 37.323. Caracas-Venezuela.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (2005). Consejo de Estándares Internacionales de Contabilidad.

Ley de Impuesto Sobre la Renta (2007). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38.628. Caracas-Venezuela.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (2007). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38.632. Caracas-Venezuela.

Ley de Costos y Precios Justos (2011). Gaceta Oficial Extraordinaria N°

Directorios Web

Aldana (30/101/2011). Gerencia financiera estratégica. Disponible en (<http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresa/gerencia-financiera-estrategica>)

Páginas Web consultadas

<http://html.rincondelvago.com/>

<http://www.aJegrupo.com/historia.php>

<http://www.asocana.org/>

<http://www.diariouniversal.net/>

<http://www.Econofinanzas.com>

<http://www.es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>

<http://www.fao.org/>

<http://www.gerenciaynegocios.com/>

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.google.com>

<http://www.juliangirardo.wordpress.com>

<http://www.planeacion.univalle.edu.co/>

<http://www.todoexpertos.com/>

<http://www.tueconomia.net/>

<http://www.uhu.es/>

<http://www.youtube.com/>

ANEXOS

Cumaná, 31 de enero de 2012

Ciudadano (a):

Presente.

Muy cordialmente me dirijo 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: **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A.**, el cual tiene como objetivo realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas en el Central Azucarero Sucre, C.A.

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 diseñado para tal fin y 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 para el análisis sobre lo 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 requerido.

Atentamente.

Br. Carlos J., Rodríguez.
C.I. 16.818.966

Br. Edwin J., Campos A.
C.I 11.830.250

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A., UBICADO EN CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

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 pregunta antes de responder.
- b) Marque con una equis (X) la o las alternativas correspondientes.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A., UBICADO EN CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE

I.- Elementos Financieros Internos en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, 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 de la Gerencia de Administración y Finanzas 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 de la organización?

a) Si _____

b) No _____

6) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Administración y Finanzas, en función de la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

7) ¿Cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas 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 de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

9) ¿La misión de la Gerencia de Administración y Finanzas es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

a) Si _____

b) No _____

10) ¿Cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas 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 de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

12) ¿La visión de la Gerencia de Administración y Finanzas es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

a) Si _____

b) No _____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 15.

14) ¿Los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

15) ¿Considera usted que la Gerencia de Administración y Finanzas es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

16) ¿Realiza la Gerencia de Administración y Finanzas 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 la Gerencia de Administración y Finanzas?

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 la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple la Gerencia de Administración y Finanzas para la organización?

a) Muy importantes. _____

b) Poco importantes. _____

c) Nada importantes. _____

20) ¿Cuenta la Gerencia de Administración y Finanzas 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° 23.

21) ¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

22) ¿Conoce y aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Siempre _____

b) Casi siempre _____

c) Nunca _____

23) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

24) ¿Cada cuánto tiempo la Gerencia de Administración y Finanzas capacita al personal que labora en él?

a) Anual _____

b) Semestral _____

c) Trimestral _____

d) Otro _____

Especifique: _____

B. Elementos Financieros

B.1 Análisis Financiero

25) ¿Considera usted que la Gerencia de Administración y Finanzas, dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

a) Si _____

b) No _____

26) ¿En qué aspectos de la empresa que se mencionan a continuación incide el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Toma de decisiones _____
- b) Planeación _____
- c) Control _____
- d) Actividades Administrativas _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____
- h) Especifique _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 28.

27) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Estados financieros _____
- b) Notas Revelatorias _____
- c) Capital de trabajo _____
- d) Razones Financieras _____
- e) Otros _____
- Especifique: _____

28) ¿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) Todos _____
 - l) Ningunos _____
 - m) Otros _____
- Especifique _____

29) ¿Cree usted que es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

B.1.1 Estados Financieros

30) ¿La empresa 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° 51.

31) ¿Cada cuanto tiempo la Gerencia de Administración y Finanzas emite estados financieros?

- a) Mensual _____
- b) Trimestral _____
- c) Semestral _____
- d) Anual _____
- e) Otros _____

Especifique: _____

32) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración y Finanzas?

- 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 _____

33) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en la Gerencia de Administración y Finanzas es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

34) ¿Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros?

- a) Decisiones financieras, de inversión y financiamiento _____
- b) Decisiones administrativas: tácticas y estrategias para mejorar la gestión _____
- c) Todas las anteriores _____

35) ¿En la Gerencia de Administración y Finanzas se elabora estado de situación?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 37.

36) ¿Considera usted que el estado de situación es importante para la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

37) ¿Con qué finalidad elabora la Gerencia de Administración y Finanzas, el estado de situación?

- a) Conocer el movimiento del activo, pasivo y capital _____
- b) Determinar la situación de liquidez de la empresa _____
- c) Determinar la solvencia de la empresa _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otras _____

38) ¿En la Gerencia de Administración y Finanzas se elaboran estados de resultados?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 40.

39) ¿Con que finalidad la Gerencia de Administración y Finanzas elabora estados de resultados?

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: _____

40) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

41) ¿Considera Usted que el estado de flujo del efectivo es importante para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

42) ¿Qué aspectos financieros de la empresa cree usted permite evaluar el estado de flujo del 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 _____

d) Muestra la relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de efectivo _____

e) Toma de decisiones _____

f) Todas las anteriores _____

g) Ninguna de las anteriores _____

h) Otra _____

Especifique _____

43) ¿Elabora la Gerencia de Administración y Finanzas 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° 45.

44) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Administración y Finanzas 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: _____

45) ¿Elabora la Gerencia de Administración y Finanzas, las notas revelatorias a los estados financieros?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta de lo contrario pase a la pregunta N° 48.

46) ¿Considera usted que las Notas Revelatorias a los estados financieros son importante para la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

47) ¿Con qué finalidad, la Gerencia de Administración y Finanzas, formula las Notas Revelatorias a los estados financieros?

- a) Detallan información cualitativa de la empresa _____
 - b) Explican situaciones de contingencia de la empresa _____
 - c) Revelan información que los números no explican _____
 - d) Revelan métodos utilizados por la empresa _____
 - e) Todas las anteriores _____
 - f) Ninguna de las anteriores _____
 - g) Otras _____
- Especifique _____

48) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas 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° 51.

49) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para la Gerencia de Administración y Finanzas determinar el capital de trabajo?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

50) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Administración y Finanzas 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: _____

B.1.2 Razones Financieras

51) ¿Determina la Gerencia de Administración y Finanzas razones financieras?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 62.

52) ¿Cuál cree usted es el grado de importancia de las razones financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

53) ¿Cuál de estas razones financieras que se mencionan son aplicadas en la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Razón de liquidez _____
- b) Razón de endeudamiento _____
- c) Razones de rentabilidad _____
- d) Razones de cobertura _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____

Especifique: _____

54) De los aspectos que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan 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: _____

55) ¿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: _____

56) 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: _____

57) ¿Cuál o cuáles cree usted de las condiciones que se mencionan a continuación, 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: _____

58) 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: _____

59) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de la Gerencia de Administración y Finanzas 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: _____

60) 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: _____

61) ¿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: _____

B.2 Punto de Equilibrio

62) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas determina Punto de equilibrio?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 64.

63) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de aplicar el punto de equilibrio dentro de la organización?

a) Analizar utilidades de un proyecto de inversión _____

b) Evaluar la capacidad instalada, en la cual los ingresos son iguales a los costos _____

c) Calcular punto neutro _____

d) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otras _____

Especifique: _____

B.3 Presupuesto

64) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas determina 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° 66.

65) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Administración y Finanzas elaborar el presupuesto?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

66) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de determinar 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: _____

67) ¿Cuál cree usted que es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para su empresa?

- a) Presupuesto Financiero _____
- b) Presupuesto Económico _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otro _____

Especifique: _____

Si su respuesta es la (a) pase a la pregunta 68. Si su respuesta es la (b) pase a la pregunta N° 68, de lo contrario pase a la pregunta N° 69

68) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son aplicados dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Presupuesto de efectivo _____
- b) Balance general presupuestado _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otro _____

Especifique: _____

69) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto económico son aplicados en la Gerencia de Administración y Finanzas?

- 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

70) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas aplica 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° 72.

71) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Administración y Finanzas elaborar análisis de costos?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

B.5 Riesgo y Rendimiento

72) ¿Conoce y aplica la Gerencia de Administración y Finanzas análisis de riesgo y rendimiento?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78.

73) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo que se mencionan, considera la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Inferencia del riesgo _____
- b) Aversión del riesgo _____
- c) Aceptación _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otras _____

Especifique _____

74) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Análisis de sensibilidad _____
- b) Desviación estándar _____
- c) Coeficiente de variación _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otras _____

Especifique _____

75) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplica las siguientes medidas?

a) Rendimiento de Portafolio _____

b) Correlación _____

c) Diversificación _____

d) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otras _____

Especifique _____

76) ¿Cuáles tipos de riesgos que se mencionan considera usted que la Gerencia de Administración y Finanzas toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos:

a) Riesgo Sistemático _____

b) Riesgo no Sistemático _____

c) Todos los anteriores _____

d) Ninguno de los anteriores _____

e) Otros _____

Especifique _____

77) ¿Determina la Gerencia de Administración y Finanzas el rendimiento 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° 78.

78) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina la Gerencia de Contabilidad dentro de la empresa?

- a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión _____
 - b) Rendimiento sobre el capital propio _____
 - c) Todos los anteriores _____
 - d) Ninguno de los anteriores _____
 - e) Otros _____
- Especifique _____

B.6 Estructura de Capital

79) ¿De los factores que influyen en la estructura de capital que se menciona ¿cuál ó cuáles es (son) considerado(s) en la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Riesgo de Negocio de la empresa. _____
 - b) Posición fiscal de la organización. _____
 - c) Flexibilidad fiscal. _____
 - d) Posición de los administradores. _____
 - e) Estabilidad en las ventas. _____
 - f) Apalancamiento. _____
 - g) Rentabilidad. _____
 - h) Impuestos _____
 - i) Todas las anteriores. _____
 - j) Ninguna de las anteriores. _____
 - k) Otros. _____
- Especifique _____

80) ¿Determina la Gerencia de Administración y Finanzas el apalancamiento de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 82.

81) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica la Gerencia de Administración y Finanzas?

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° 83.

82) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Apalancamiento financiero positivo _____

b) Apalancamiento financiero negativo _____

c) Apalancamiento financiero neutro _____

C. Elementos No Financieros

C.1 Capital Intelectual

83) ¿Conoce usted con claridad 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° 89.

84) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 89.

85) ¿Cuáles de los elementos de la estructura del capital intelectual que se mencionan inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Capital humano _____

b) Capital estructural _____

c) Capital relacional _____

d) Todos los anteriores _____

e) Ninguno de los anteriores _____

86) ¿Sabe usted si la Gerencia de Administración y Finanzas presenta el capital intelectual en los estados financieros?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 89.

87) ¿De qué manera la Gerencia de Administración y Finanzas presenta el Capital Intelectual en los Estados Financieros?

a) En el cuerpo del Estado de Situación. _____

b) En las Notas Revelatorias. _____

88) ¿Cree usted que el capital intelectual es considerado en la Gerencia de Administración y Finanzas al momento de realizar el análisis financiero?

a) Si _____

b) No _____

C.2 Plusvalía

89) ¿Qué tipo de plusvalía reconoce y revela la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Comprada _____

b) Generada internamente _____

c) Ninguna de las anteriores _____

Si su respuesta es la (b) pasa a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 91.

90) ¿Registra le Gerencia de Administración y Finanzas la plusvalía que se genera internamente?

a) Si _____

b) No. _____

91) ¿Reconoce en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente?

a) Si _____

b) No _____

C.3 Información Medio Ambiental

92) ¿Conoce usted qué es la información medio ambiental?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente de lo contrario pase a la pregunta N° 96.

93) ¿Cree usted que las actividades que realiza la Gerencia de Administración y finanzas ocasiona 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° 96.

94) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en la Gerencia de Administración y Finanzas al medioambiente que la rodea?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

95) ¿En la Gerencia de Administración y Finanzas reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

a) Si _____

b) No _____

II.- Elementos Externos considerados en el Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas.

A. Aspectos Generales

96) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Legales _____

b) Sociales _____

c) Tecnológicos _____

d) Políticos _____

e) Geográficos _____

f) Éticos _____

g) Competitivos _____

h) Otros _____

Especifique _____

B. Factores Económicos

97) ¿Cuáles de estos aspectos económicos que se mencionan inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración y Finanzas?

- 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. _____

98) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- 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 la inflación y el índice de desempleo a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

100) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

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 que grado las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

102) ¿Cree usted que las medidas económicas implementadas por el Gobierno Nacional afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 104.

103) ¿En qué grado afectan las medidas económicas a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

104) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente de lo contrario pase a la pregunta N° 106.

105) ¿En qué grado afectan las tasas de interés a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

106) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 108.

107) ¿En qué grado afectan los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

108) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 110.

109) ¿En qué grado afecta la situación económica del país las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

C. Elementos Sociales

110) ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

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: _____

111) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 113.

112) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

113) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 115.

114) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

- 115) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para la Gerencia de Administración y Finanzas?
- a) Si _____
- b) No _____

D. Elementos Políticos y Legales

- 116) ¿Cuáles de los aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?
- 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) Ley Orgánica del Ambiente _____
- i) Todas las anteriores _____
- j) Ninguna de las anteriores _____
- k) Otros _____
- Especifique: _____

- 117) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?
- 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 incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

119) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), benefician las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 121.

120) ¿Cuál es el grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

E. Elementos Tecnológicos

121) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Telecomunicaciones. _____

b) Nuevas tecnologías. _____

c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____

d) Otros _____

Especifique: _____

122) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 124

123) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

124) ¿Utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas software contables novedosos?

a) Si _____

b) No _____

125) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas 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. Elementos Geográficos

126) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

- 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: _____

127) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

- a) Si _____
- b) No _____

128) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

“Gracias por su atención”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Análisis Estratègic Financiero En La Gerencia De Administración Y Finanzas Del Central Azucarero Sucre, C.A Ubicada En El Municipio Montes, Estado Sucre.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Campos A., Edwin J.	CVLAC	11.830.250
	e-mail	Ecampos1074@hotmail.com
	e-mail	
Rodríguez F., Carlos A.	CVLAC	16.818.966
	e-mail	carlosrodriguez@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis estratégico financiero.
Elementos internos y externos.
Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, 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):

Las organizaciones, están en un constante cambio y crecimiento, producto de las grandes transformaciones que se están produciendo en el ámbito mundial. Para eso, debe contar con la capacidad de adaptarse al entorno que la rodea, así como, disminuir sus debilidades y aprovechar sus fortalezas, con el fin de alcanzar sus objetivos de una manera más óptima. Las mismas deben contar con una gerencia que aproveche los recursos financieros, materiales y el talento humano con que cuenta y apoyarse en las herramientas y modelos disponibles para así realizar un análisis estratégico financiero y poder determinar cuáles son los elementos internos financieros y no financieros y los elementos externos que la afectan de una manera u otra. Con la identificación de estos elementos las organizaciones pueden establecer decisiones que le permitan la sostenibilidad en el tiempo. De allí que, el objetivo de la presente investigación sea realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas del Central Azucarero Sucre, C.A. ubicado en el Municipio Montes, estado Sucre, a través de una investigación de campo de un nivel descriptivo. Encontrándose que a pesar de que esta empresa presenta debilidades también posee ciertas fortalezas que le han permitido mantenerse en funcionamiento, así mismo, se pudo determinar que existe una serie de factores externos que representan oportunidades y amenazas para ésta organización. A través del cruce de estos elementos se pudo establecer acciones estratégicas, que le garantizaran la sostenibilidad financiera en el tiempo.

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
2012	03	16

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Edwin y Carlos.doc	Application/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"**.

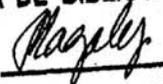
Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CURRELA
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	
FECHA	5/8/09
HORA	5:20

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 / Telf: 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”



Campos A, Edwin J.

CI: 11.830.250

AUTOR I



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

CI: 5.706.787

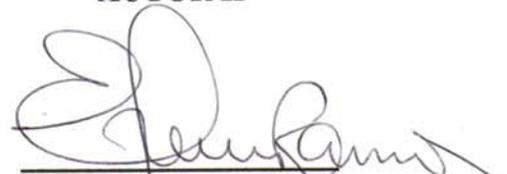
Jurado Asesor I



Rodríguez F, Carlos A.

CI: 16.818.966

AUTOR II



Dra. Elka Malavé

CI: 8.649.633

Jurado Asesor II