



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA
SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES.**

ASESORES ACADÉMICOS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

AUTORAS

Suleika J. Salazar H. C.I. 14283185

Luisa del V. Salas C.I. 14498838

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

Cumaná, febrero de 2012



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA
SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES.**

AUTORAS

Suleika J. Salazar H. C.I. 14283185

Luisa del V. Salas C.I. 14498838

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 15
días del mes de febrero de 2012**

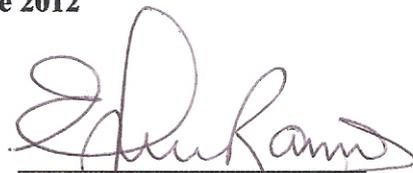


Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.787



Profesora

Dra. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE CUADROS	i
RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 El Problema de Investigación.....	3
1.1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	13
1.1.2.1 Objetivo General	13
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	14
1.2 Metodología de la Investigación	15
1.2.1 Nivel de Investigación	15
1.2.2 Diseño de la Investigación.....	16
1.2.3 Población y Muestra	16
1.2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	17
1.2.5 Técnicas de Procesamiento, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.....	17
CAPÍTULO II	19
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO	19

2.1 Estrategia.....	19
2.1.1 Dimensiones de la estrategia.....	19
2.1.2 Clasificación de la Estrategia.....	20
2.1.3 Niveles de la Estrategia	22
2.2 Gerencia Estratégica Financiera.....	23
2.2.1 Gerencia Estratégica	23
2.2.2 Concepto de Gerencia Estratégica Financiera	25
2.2.3 Modelos Aplicados en la Gerencia Estratégica Financiera	28
2.3 Análisis Estratégico Financiero.....	32
2.3.1 Concepto de Análisis Estratégico Financiero	33
2.3.2 Modelos Aplicados en el Análisis Estratégico Financiero	34
2.3.3 Elementos del Análisis Estratégico Financiero	40
2.3.3.1 Elementos Internos Financieros	41
2.3.3.2 Elementos Externos.....	63
CAPÍTULO III.....	66
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES.....	66
3.1 Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre Fundes.....	66
3.2 Bases Legales Asociadas al Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	72
3.3 Elementos Financieros Internos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	76

3.4 Elementos Externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	110
3.5 Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	140
3.6 Oportunidades y Amenazas, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	147
3.7 Impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	153
3.8. Matriz DOFA.	157
3.9 Acciones Estratégicas Financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.	161
CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	170

DEDICATORIA

Cuando comenzamos un camino podemos ver donde empieza mas no donde termina, sin embargo, el espíritu de lucha no debe extinguirse nunca hasta llegar al final de ese camino, es cierto que nos encontramos con muchas piedras que nos hacen tropezar pero no es menos cierto que a pesar de los tropiezos y caídas el secreto del éxito no está en no caerse sino en no permanecer caídos, para mí este camino no fue fácil pero hoy con orgullo digo lo logré, llegue al final y lo que en algún momento vi tan difícil y lejano de alcanzar se hizo posible, y a lo largo de todo este recorrido conté con personas que llenaron de alegrías, amor, comprensión y cariño cada uno de esos días, a ellos dedico mi trabajo de grado en especial:

A la Amada Presencia de Dios, por guiar cada uno de mis pasos.

A mi madre Luisa María Hernández, por ser padre y madre, darme su apoyo, consejos, por reír con mis alegrías y llorar con mis tristezas, **Te amo mamá!!!**

A mi querida abuela Rosa Hernández Díaz, quien ha sido un libro lleno de sabiduría, por su cariño y amor, **Te adoro abuelita!!!**

A mis hermanos Rosángel Salazar y José Marcano, cada uno me apoyo incondicionalmente en este camino. **Los quiero mucho!!!**

A mi esposo Jesús Alejandro Medina, por llegar a mi vida en el momento y tiempo perfecto para llenarla de alegrías, apoyarme hasta el final y ser tan importante en el logro de este triunfo mi amor **Te amo!!!**

A mis tres princesas María Rosa, Alejandra Stephania y Sofía Antonella, este triunfo es para ellas y por ellas, **Las amo Hijas!!!**

A Yasmin Figueroa mi amiga cuerda, comadre, hermana, por su amistad, solidaridad y apoyo incondicional para alcanzar mi sueño anhelado. **Te quiero muchísimo!!!**

A mi comadre y amiga Zonia Velásquez quien guio mis pasos y me ayudo en todo momento en este camino. **Te quiero mucho!!!**

Y a todos aquellos que de alguna u otra forma influyeron para que alcanzara esta meta tan anhelada.

Suleika Salazar

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme dado salud, tolerancia y la paciencia necesaria para continuar y no desmayar, para lograr mis objetivos y llegar hasta este punto, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Yadira Salas.

Por haberme dado ese empuje y apoyo en todo momento, por sus consejos y apoyo incondicional, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

¡Gracias por darme la vida!

¡Te quiero mucho!

A mi padre Luis Ramírez y a su Compañera Miriam Márquez.

Por sus apoyos y ayuda ante tanta dificultad y vicisitudes que se presentaron a lo largo de mi carrera que de alguna u otra manera permitieron que cumpliera mis objetivos propuestos.

¡Los quiero mucho!

A mi esposo Víctor Castillejo y a mi Hija Katherine Castillejo.

A mi esposo porque de una u otra manera contribuiste al logro de este sueño; por tu apoyo, dedicación, colaboración tolerancia y mayormente por tu comprensión.

A mi hija porque ha sido fuente de inspiración, gracias hija por comprenderme.

¡Los Amo!

En Memoria a mi Hermana Yalubi Salas.

Aunque sé que no está físicamente a mi lado se que estas pendiente de todo los logros que he tenido, fuiste para mí un ejemplo a seguir.

¡Te quiero mucho y recordare toda mi vida!

A mis Hermanos Luis Salas, Mary Ramírez y Sobrinos José Alejandro y Luisanny

A ellos también les dedico éste triunfo, para que sigan adelante y que cumplan los objetivos que se propongan en la vida.

¡Los quiero!

A mi Familia Salas Milano, Rengel Salas.

Para ellos, y en especial a mis tías Yesenia, Carmen, Nilda, Morelva, Morela y Belkis por el apoyo que brindaron para alcanzar este objetivo.

A mis compadres y amigos.

Compadres Paul, Iliana, Yulitza, los señores: Luisa Luna, Narcisa Román Graciela Cabello y Luis López, quienes de alguna u otra forma me transmitieron el ánimo y la fortaleza que necesite para cumplir este objetivo.

A Yasmin y Jesús.

A ellos en especial, este triunfo también es de ellos ya que formaron parte del desarrollo de la investigación, a través de su sabiduría nos guiaron por el camino correcto que nos llevo al éxito, mil gracias.

Luisa Salas

AGRADECIMIENTO

A la Amada Presencia de Dios quien ha sido mi refugio y calma en los momentos de desesperación cuando creí que desmayaría en el trayecto del camino al logro de este triunfo.

A mi madre Luisa María, quien no me abandono y estuvo cada vez que la necesite, gracias mami.

A mi hija María Rosa por ayudarme tanto con su hermanita Alejandra para que yo lograra terminar mi trabajo de grado.

A mi bebe Sofía Antonella quien fue mi compañera durante todo mi trabajo de grado y esperó que lo culminara para nacer al mundo.

A mi amor, mi esposo Jesús Alejandro por acompañarme y darme ánimo todas las noches y los días que lo necesite, parte de este triunfo es tuyo gracias amor.

A mi adorada y querida amiga Yasmin Figueroa por su ayuda infinita durante mi carrera en especial los últimos meses, por dejar de lado sus cosas y hacer prioritaria las mías mil gracias mi amiga cuerda.

A todos mis amigos y amigas, con los que compartí muchos momentos importantes.

A mis compañeros de alternativa: Verónica, Danny, Carlos, Edwin, Alberto, Cesar y Ronald, los cuales fueron un gran apoyo en la realización de este trabajo de grado, compartiendo momentos de susto, desesperación, risas y alegrías.

A mi amiga Zonia Velásquez, por estar siempre ahí cuando la necesite y por el empuje que siempre me dio para lograr esta meta.

A mi comadre Maribel Rondón, quien supo cuidar de mis hijas como una madre dándole todo su amor, ternura y cuidados.

A mi amiga Vilmaris Planchet quien me brindo sus conocimientos y apoyo en la realización de mi trabajo de grado.

A todos los profesores que fueron ejemplo de sabiduría en mi carrera en especial al profesor Vicente Narváez quien es una viva representación de un profesional integral digno de admiración y respeto, con el que aprendí cosas importantes que me serán útiles en mi carrera profesional y en mi vida gracias profe.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas para lograr una de mis metas y por ser la Casa Más Alta, donde se imparte la formación y preparación académica adecuada y necesaria, para el posterior desempeño profesional.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por tenderme una mano amiga las veces que las necesité, confiando plenamente en mí. Por ser unas excelentes profesionales, y ser unas amigas más, que me brindaron su comprensión y amor en todas las cosas que hice. Muchísimas gracias.

A la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, por permitir que se llevara a cabo este trabajo de investigación.

Suleika Salazar

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por acompañarme todos los días.

Mi madre.

Por ser mi mejor amiga, consejera, y mi aliada gracias por darme la vida y todo el apoyo prestado.

A mis abuelos Oscar Salas y Amanda Milano

Por transmitirme ese positivismo de seguir adelante los quiero.

Mi padre y a su compañera Miriam

Por su apoyo y a Miriam por su apoyo espiritual que me sirvió de pilar en los momentos buenos y malos en las alegrías y las tristezas.

A mí querido esposo y mi hija.

Por estar atentos a lo largo de este proceso, por sus paciencias y comprensión en todo momento por no permitir que desmayara.

A la familia Ramírez.

Abuela Hermelinda; tías: Almides, Flor, María, Lennys, Rosa, Deyanira, por darme y transmitirme toda su alegría.

A Yasmin y a Jesús.

Por el apoyo prestado a través de sus conocimientos y experiencias pudieron hacer que este trabajo de investigación se realizara y llegara a un buen resultado.

Al señor Marcelino Ramos.

Por haberme prestado apoyo y darme sus concejos para que continuara estudiando hasta que culminara mis estudios, justo en el momento que lo necesite, gracias.

Al personal que labora en FUNDES.

Por permitir que desarrolláramos este trabajo de investigación en ese lugar.

A mis compañeros y amigos

Por todos los momentos de dicha que hemos pasado; mis compañeros de la alternativa de grado: Verónica, Carlos, Edwin, Cesar, Ronald y agradecida solamente de compartir con ustedes. Y que el éxito los acompañe siempre.

A Nuestra Asesoras.

A la Dra. Damaris Zerpa y la Dra. Elka Malavé, gracias les doy infinitamente por impartirnos sus conocimientos que nos sirvieron de ayuda para lograr la realización de este trabajo. Las recordaré eternamente.

Luisa Salas.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Matriz FODA	35
Figura N° 2 Matriz de Portafolio (MGCB)	37
Figura N° 3 Organigrama General de Fundes	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Misión de la organización	77
Gráfico N° 2. Visión de la organización	78
Gráfico N° 3. Misión de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	79
Gráfico N° 4. Visión de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	80
Gráfico N° 5. Objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	81
Gráfico N° 6. Aplicación del análisis estratégico en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	82
Gráfico N° 7. Funciones, responsabilidades y grado de importancia de los cargos existentes en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	83
Gráfico N° 8. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES	84
Gráfico N° 9. Capacitación del personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	85
Gráfico N° 10. Disposición de información financiera en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	86
Gráfico N° 11. Elaboración de los estados financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	87
Gráfico N° 12. Tiempo de emisión de los estados financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	88
Gráfico N° 13. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	89
Gráfico N° 14. Utilización de la información financiera y económica contenida en los estados financieros.....	90
Gráfico N° 15. Aspectos en los que incide el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración y Finanzas	91

Gráfico N° 16. Elementos de análisis financiero utilizados por la Gerencia de Administración y Finanzas	92
Gráfico N° 17. Aspectos financieros que deben analizarse para la toma de decisiones en la organización	93
Gráfico N° 18. Toma de decisiones sin la aplicación del análisis financiero.	94
Gráfico N° 19. Estado de situación financiera y su importancia	95
Gráfico N° 20. Elaboración del estado de ganancias y pérdidas	95
Gráfico N° 21. Finalidad del estado de ganancias y pérdidas.	96
Gráfico N° 22. Capital de trabajo	97
Gráfico N° 23. Métodos de análisis financiero aplicado por la Gerencia	98
Gráfico N° 24. Punto de equilibrio	99
Gráfico N° 25. Elaboración presupuestos	100
Gráfico N° 26. Grado de importancia del presupuesto	100
Gráfico N° 27. Finalidad de la elaboración del presupuesto	101
Gráfico N° 28. Presupuesto representativo y adecuado para la Fundación	102
Gráfico N° 29. Cálculo de costos	103
Gráfico N° 30. Grado de importancia de la elaboración del cálculo de costos	104
Gráfico N° 31. Riesgo y rendimiento	105
Gráfico N° 32. Capital intelectual	106
Gráfico N° 33. Estructura del capital intelectual que inciden en la capacidad para generar beneficios	107
Gráfico N° 34. Reconocimiento de la plusvalía	108
Gráfico N° 35. Información medioambiental	109
Gráfico N° 36. Revelación de la información medio ambiental en los estados financieros	109
Gráfico N° 37. Influencia de los factores del ambiente externo en el operatividad de la Gerencia	111
Gráfico N° 38. factores económicos que inciden en las actividades de la Gerencia	112

Gráfico N° 39. Incidencia de la inflación y el desempleo en las actividades de la Gerencia	113
Gráfico N° 40. Grado de incidencia de la inflación y el desempleo en las actividades de la Gerencia	114
Gráfico N° 41. Incidencia de las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia	115
Gráfico N° 42. Incidencia de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia	116
Gráfico N° 43. Grado de incidencia de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia	117
Gráfico N° 44. Incidencia de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia	118
Gráfico N° 45. Grado de incidencia de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia	119
Gráfico N° 46. Incidencia de impuestos en las actividades de la Gerencia ..	120
Gráfico N° 47. Grado de afectación de los impuestos en las actividades de la Gerencia	121
Gráfico N° 48. Incidencia de la situación económica en las actividades de la Gerencia	122
Gráfico N° 49. Grado de afectación de la situación económicas en las actividades de la Gerencia	123
Gráfico N° 50. Incidencia de los aspectos sociales en las actividades de la Gerencia	124
Gráfico N° 51. Afectación de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en las actividades de la Gerencia	125
Gráfico N° 52. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en las actividades de la Gerencia	126
Gráfico N° 53. Influencia de los programas sociales implementados por los gobiernos actividades de la Gerencia	127
Gráfico N° 54. Grado de incidencia de los programas sociales implementados por los gobiernos actividades de la Gerencia	128

Gráfico N° 55. Incidencia de la reputación y responsabilidad social como ventaja para la Gerencia	129
Gráfico N° 56. Aspectos políticos y legales en las actividades de la Gerencia	130
Gráfico N° 57. Influencia de la situación política en las actividades de la Gerencia	131
Gráfico N° 58. Beneficio de las Normas de Información Financiera sobre las actividades de la Gerencia	132
Gráfico N° 59. Grado de incidencia de las Normas de Información Financiera sobre las actividades de la Gerencia	132
Gráfico N° 60. Incidencia de los aspectos tecnológicos en las actividades de la Gerencia	133
Gráfico N° 61. Beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia	134
Gráfico N° 62. Grado en que benefician los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia	135
Gráfico N° 63. Uso de software contable novedoso	135
Gráfico N° 64. Medios informáticos utilizados en la Gerencia	136
Gráfico N° 65. Incidencia de los aspectos geográficos en las actividades de la Gerencia	137
Gráfico N° 66. Ubicación geográfica de la Fundación	138
Gráfico N° 67. Acceso vial de la Fundación	139
Gráfico N° 68. Métodos de análisis estratégico utilizado en la Gerencia.	139

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.....	141
Cuadro N° 2. Análisis Externo de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.....	148
Cuadro N° 3. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES	153
Cuadro N° 4 Análisis de Impacto de los Elementos Externos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.....	156
Cuadro N° 5 Hoja de Trabajo	158
Cuadro N° 6 Matriz DOFA	159



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA
SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES.**

AUTORAS:

Salazar H, Suleika J C.I: 14283185

Salas, Luisa Del V C.I: 14498838

RESUMEN

El análisis estratégico financiero, es aquel que permite realizar una evaluación integral de todos los elementos que afectan de alguna forma la parte financiera de la organización, este análisis permite una mejor visión de la organización. Así mismo, el análisis estratégico financiero proporciona a los gerentes la información financiera necesaria para escoger las estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, crear valor, así como también tomar decisiones estratégicas financieras. De allí que, el objetivo de esta investigación consiste en realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, a través de una investigación de campo a un nivel descriptivo. Encontrándose con la necesidad de acciones estratégicas financieras que le permitan a la Gerencia aprovechar sus oportunidades, fortalezas, disminuir sus amenazas y debilidades minimizando el impacto de éstas para lograr la misión y visión de la organización.

Palabras claves: análisis estratégico financiero, estrategias, organizaciones, gerencia estratégica.

INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el tiempo, los escenarios donde se desenvuelven las organizaciones cambian de manera sorprendente, debido a múltiples variables y paradigmas que surgen día a día, es por ello que se ven en la necesidad de aplicar planes de acción gerencial y estrategias que le permitan salir airosos ante dichos cambios, ya que, sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la organización al entorno cambiante.

Hoy en día, las organizaciones han sido afectadas por el fenómeno de la globalización, el cual hace referencia al libre tránsito de capitales, mercancías y otros. Es por ello que, las empresas deben planificar de una manera más eficiente sin dejar ningún elemento importante fuera de la misma, determinar estrategias, identificar y evaluar elementos que afecten su entorno, todo esto con el fin de tomar decisiones acertadas.

Así mismo, al aplicar el proceso de gerencia estratégica en las organizaciones y en las áreas funcionales que la conforman, se ven en la necesidad de realizar análisis, en todas las áreas que la conforman, en particular el análisis estratégico financiero que consiste en ubicar, extraer, analizar los factores o elementos del entorno interno o externo (Dess y Lumpkin, 2003). Éste permite conocer la situación de sus recursos financieros, mejorar la competitividad y garantizar la sostenibilidad y la marcha de la misma en un futuro.

Bajo esta perspectiva se encaminó la presente investigación, que tiene como propósito realizar el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre. Encontrándose que la Gerencia a la hora de tomar decisiones financieras no lo hace mediante planes estratégicos financieros, que impliquen la aplicación del análisis estratégico financiero, lo que conlleva a

describir acciones estratégicas necesarias para desarrollar fortalezas, corregir debilidades y disminuir las amenazas en dicha gerencia, que puestas en práctica permitirán el desempeño efectivo de la misma.

Este trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos a saber:

Capítulo I: Generalidades del Problema de Investigación, en el que se plantea el problema existente en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, el objetivo general de la investigación, así como sus objetivos específicos, la justificación y la metodología utilizada.

Capítulo II: Análisis Estratégico Financiero, en este se contemplan las bases teóricas que fundamentan esta investigación: la estrategia; dimensiones, clasificación y niveles de estrategia; así como, gerencia estratégica financiera y modelos aplicados en ella; análisis estratégico financiero, modelos y elementos del análisis estratégico financiero.

Capítulo III: Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, donde se identifican los elementos financieros aplicados por esta Gerencia, se determinan los elementos externos, se realiza la matriz DOFA y se describen acciones estratégicas producto de la aplicación de dicha matriz.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Fidias Arias (2006:39) señala “un problema de investigación es una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. El eje del problema de investigación está conformado por la interrogante o pregunta, es decir, en el momento cuando surge la interrogante ante cualquier problema, nace el problema de investigación. Este problema puede ser práctico o de investigación y se origina cuando existe un vacío de conocimiento ante una disciplina, al presentarse algo desconocido o cuando existe contradicción de resultados en una o dos investigaciones, sin embargo, no se puede visualizar el problema como algo negativo, es posible que nazca de una situación positiva, lo importante es encontrar respuesta a la interrogante y esta respuesta debe aportar un nuevo conocimiento. En ese sentido, esta investigación se enfocó en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Para el desarrollo del presente capítulo se tomaron en consideración cuatro elementos como son: planteamiento y delimitación del problema, objetivos, justificación y el alcance de la investigación, mismos que se desarrollan a continuación.

1.1.1 Planteamiento del Problema

Según Fidias Arias (2006:41), plantear el problema “implica desarrollar, explicar o exponer con amplitud”, en otras palabras al realizar el planteamiento del problema se debe describir ampliamente la situación objeto de estudio dejando claramente expuesto su origen y las posibles incógnitas por responder. Es así

como, para exponer el planteamiento del problema de esta investigación se abordaron elementos relacionados con las organizaciones, gerencia, gerencia estratégica, planificación estratégica, finanzas y análisis estratégico financiero.

Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo, ya que ellas permiten la obtención de alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión y empleo. Toda organización se perfila hacia un futuro deseable, sin embargo, pueden tener repercusiones positivas o negativas, dependiendo de la condición natural de su entorno, también son consideradas como patrones de las relaciones humanas.

Una organización, es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Para Koontz y Weihrich, H (1998:246), una organización “implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”, es decir, las personas que trabajan en común deben cumplir ciertas funciones, estas funciones son diseñadas de manera intencional con el fin de garantizar la realización de las mismas de manera eficaz y eficiente. La organización puede ser formal o informal.

La organización formal “se entiende, en general, como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz y Weihrich, 1998:247), quiere decir, formal porque posee una estructura donde están establecidas cada una de las funciones que deben desempeñar los individuos dentro de la misma, sin embargo, la organización formal tiene que ser flexible para dar paso al talento creativo y al reconocimiento de gustos y capacidades individuales.

Así, como se da esta condición formal dentro de las organizaciones también existe la informal la cual es definida por Koontz y Weihrich (1998:248), como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”. La organización informal nace de la relación que existe entre los individuos y su ambiente, del medio en los que estos interactúan, comparten un gusto o afinidad por algo.

Hoy en día las organizaciones han alcanzado diversos, tipos, formas, fines, tamaños, etc., pero a pesar de todo este avance, existe siempre la necesidad de adaptar y adaptarse al entorno para poder sobrevivir, es importante señalar que dentro de los diversos tipos de ellas se encuentran: sociales, gubernamentales y no gubernamentales, con fines o sin fines de lucro, todas bajo la dirección y gerencia de determinadas personas.

El éxito que pueda tener una organización para alcanzar sus objetivos y también satisfacer las obligaciones y necesidades sociales, depende en gran medida, de sus gerentes. El desempeño gerencial enmarca el alcance de las metas de la organización, sin importar si se obtienen beneficios financieros o no, ya que, todo va dado según la misión, visión y objetivos que posee dicha organización.

La gerencia es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y calidad total (<http://www.monografia.com>). Es el proceso que permite la realización de las cosas, para obtener resultados ya previstos, analizados y evaluados que no se obtienen solos, sino, por el contrario se obtienen a través de las personas, es por ello, que la gerencia se aplica en cualquier ámbito bien sea económico, político o social, buscando siempre el logro de sus objetivos y para ello hacen uso de distintas estrategias gerenciales que le permitan llegar hasta donde se lo han propuesto realizando una labor eficiente y eficaz. Sin estrategias no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar,

ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante.

De tal manera que, uno de los elementos con el que cuenta la gerencia exitosa en la actualidad es con la estrategia, ante la necesidad de pro actividad y cambios bruscos en el entorno, siendo considerada la misma como la herramienta de dirección más útil y, en los últimos tiempos la más utilizada (<http://www.monografias.com>).

Para Peter Drucker (Medina y Morejón, 2008:6), la estrategia en las organizaciones se puede ver como la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? Las estrategias permiten adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas de la organización.

Las organizaciones en general necesitan las estrategias, incluso algunas las aplican sin saberlo, necesitan saber definirse a sí mismos, mirar al futuro, determinar nuevos horizontes deseables y posibles para así estar en capacidad de definir y estructurar estrategias que les permitan encaminarse al logro de sus objetivos. En síntesis, las estrategias son el conjunto de acciones con que cuenta la administración, elaboradas por la misma, en función de su visión, misión y valores para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, logrando un buen desempeño del negocio, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que toda organización posee.

En este orden de ideas, la gerencia estratégica, permite administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y establecer 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://juliangiraldowordpress.com>).

La gerencia estratégica ha venido a innovar con sus diferentes modelos el mundo de las organizaciones, permitiendo la formulación de estrategias, el establecimiento de objetivos, así como la creación, implantación, ejecución y evaluación de estrategias, en aras de salir airoso ante los cambios y aprovechando las oportunidades que se le presenten, para de ello hace uso de la planificación estratégica, ya que, ésta hoy en día es considerada uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse en el tiempo, y en el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo. La planificación estratégica suele ser engañosa al creer que es un proceso sencillo, analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Realmente la planificación estratégica es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1998:265).

De esta forma, la organización se ve afectada por entornos tanto externos como internos que le pueden beneficiar o perjudicar, para analizar dichos entornos es pertinente realizar un análisis estratégico, el cual es comprendido como un sistema abierto, por lo que es necesario conocer las perspectivas internas y externas de la organización, para diseñar las acciones a seguir en el proceso de planificación estratégica.

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, identificación de amenazas y oportunidades en el aspecto externo y fortalezas o debilidades en lo interno (Alfonzo y Mundaray, 2009:27).

Para realizar un análisis estratégico es esencial desarrollar un modelo para la revisión de la situación organizacional, los modelos para dicho análisis son diversos entre los cuales se pueden mencionar: la matriz de DOFA o FODA (Sánchez y Valencia, 2007), el modelo de Porter o modelo de las cinco fuerzas (Serna, 1999), matriz de portafolio (Sánchez y Valencia, 2007), Balance Scorecard (<http://www.gestiondelconocimiento.com>), el Total Performance Scorecard (TPS) (Rampersad, 2004), entre otros.

Estos modelos son de gran importancia, ya que, ellos proporcionan elementos de medición que facilitan el análisis estratégico, lo que permite verificar en qué situación se encuentra la organización, además permiten conocer la reacción que tiene el personal ante un determinado conflicto o dificultad y detectar el nivel de herramientas y habilidades que poseen para ser frente a dicho momento crítico.

Ante este mundo cambiante, se hace necesaria la aplicación de estos modelos pero hay que determinar cuál sería el más idóneo aplicar, dependiendo de lo que se persiga alcanzar o estudiar en la organización. Ningún tipo de organización escapa de la aplicación de alguno de estos modelos.

Por ejemplo según estudios realizados la telefónica Latinoamérica C.A aplica el modelo de la matriz DAFO para estudiar debilidades amenazas, fortalezas oportunidades, lo que le ha permitido incrementar su crecimiento como empresa en un 7,8% arrojando los siguientes resultados (<http://www.ramonmillan.com>):

- Con respecto a las debilidades y amenazas: ofertas de mayor precio que el resto de los competidores lo cual puede ser negativo si la crisis económica es profunda, debilidad de la demanda debido a la situación macroeconómica. Continúas reestructuraciones de personal, que afectan negativamente al clima

laboral y a la motivación de los empleados. Situación política inestable en diversos países de Latinoamérica afines a movimientos populistas.

- En cuanto a las fortalezas y oportunidades: carácter multinacional, con diversificación de sus negocios por áreas geográficas, reduciendo los riesgos políticos, tipos de cambio, crisis económicas, etc. Liderazgo en el despliegue de las redes de nueva generación de fibra óptica hasta el hogar, que permiten ofrecer una amplia gama de servicios presentes y futuros sobre una única infraestructura.

Ahora, es importante conocer cuál es el medio o entorno donde se desarrollan las organizaciones para estar al tanto del impacto que dicho medio causará, así mismo se tienen que tomar en cuenta todos los recursos con los que cuenta la organización para llevar a cabo sus funciones diarias, entre los que están los recursos financieros, siendo el área de las finanzas la encargada de la administración de dichos recursos. “Las finanzas son una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero (<http://es.wikipedia.org/finanzas>).

La administración de los fondos es un aspecto importante de la gestión financiera. Actúa como la principal preocupación sea cual sea el giro de la empresa, en este caso la gerencia financiera actúa mediando con la gestión de los asuntos de dinero. La gerencia financiera tiene como objetivo el manejo óptimo de los recursos y de todas las áreas que se relacionan con ella, como son: contabilidad, presupuesto, servicios administrativos y recursos humanos, estas áreas antes mencionadas se encuentran presentes tanto en organizaciones públicas como privadas y ambas no se escapan de la aplicación de los procesos de la gerencia estratégica financiera, puesto que el dinero está presente en ello, y por ende necesitan de la aplicación de estrategias que le permitan alcanzar la misión y visión que establecieron.

Según Víctor Aldana (2006), “Gerenciar estratégicamente los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocio que maximicen los resultados (rentabilidad, valor de la empresa)”. Es así como en búsqueda de la maximización de los recursos financieros se da el proceso de gerencia estratégica financiera el cual se desarrolla en tres etapas como son: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

- **Formulación de estrategias:** es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.
- **Ejecución de estrategias:** Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.
- **Evaluación de estrategias:** se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales.

Estas etapas se fortalecen aplicando el análisis estratégico financiero el cual consiste en ubicar, extraer, analizar, los factores o elementos del entorno interno o externo (Dess y Lumpkin, 2003). De tal manera, que para realizar un análisis estratégico financiero se debe analizar los elementos internos como son los factores financieros y no financieros, presentes en una organización los cuales afectan la situación de la misma, y los elementos externos que también la afectan pero no son controlados por ella, sin embargo, conociéndolos lo pueden utilizar para la toma de decisiones en relación a la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Para Alfonso y Mundaray (2009), el análisis estratégico financiero, es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de alguna forma la parte financiera de la organización, este análisis permite una

mejor visión empresarial. Es aplicable en cualquier tipo de organización puesto que a través de este se pueden conocer con exactitud con qué recursos financieros se cuenta para mantenerse en el tiempo, así como cuánto necesita invertir para desarrollar nuevos planes, evaluando siempre el riesgo y rendimiento, esto cuando se trata de organizaciones con fines de lucro, de igual forma se aplica en organizaciones sin fines de lucro, lo que les permite saber por medio de este análisis la manera de administrar eficientemente sus recursos financieros, usar estrategias para duplicarlos y de esta manera cumplir con la razón social de la misma para fomentar el valor de la organización.

Este valor de la organización se puede crear o capturar de otras organizaciones, para ello debe haber algo especial en la misma y el hecho de crear valor no se traduce en un incremento de utilidades. La creación de valor es la base de cualquier estrategia exitosa, sin embargo, no es suficiente. Para crear y capturar valor es necesario desarrollar una ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva “es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo qué, para que esta característica sea llamada ventaja tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada” (<http://www.laflecha.net>), es decir, que las fuentes de dicha ventaja competitiva sea resistente ante la competencia y sostenible en el tiempo.

Así mismo, existen organizaciones que están también en la búsqueda de generar valores, ya que, las mismas se dedican a ayudar de alguna u otra forma a la sociedad y por ende a crear valor, valor este que debe ser sostenible, es decir, lo que hagan tienen que hacerlo de la mejor manera buscando siempre la excelencia y ventaja competitiva, la cual le dará la diferencia ante las demás organizaciones que se desenvuelven en el mismo medio. Tal es el caso de las fundaciones, organizaciones éstas sin fines de lucro. Por ejemplo, en el estado Sucre existen múltiples fundaciones enfocadas al bienestar social, dentro de éstas se encuentran: Fundación para el Desarrollo Social del Estado Sucre (FUNDESOES), Fondo

para el Desarrollo Agropecuario del Estado Sucre (FONDADES), Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado sucre (FUNDES). Estas fundaciones han sido creadas por el gobierno regional con miras de ayudar a la sociedad a luchar por un futuro mejor, sin dejar de lado la participación de la gerencia, encargada de lograr los propósitos para los cuales fueron creadas.

De esta misma forma, FUNDES, organización que no persigue obtener ninguna rentabilidad o fin de lucro pero que si pretende ser sustentable económicamente, es decir, que pueda ejecutar por vías propias las inversiones requeridas por el sector social para atender la demanda de solicitud de créditos que se presentan en la misma. En tal sentido, la gerencia de administración y finanzas de FUNDES, a la hora de tomar las decisiones estratégicas y financieras no lo realiza a través de un plan estratégico, que amerita necesariamente realizar un análisis estratégico financiero, para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, alcanzar sus objetivos y disminuir los riesgos de posibles amenazas, lo cual le permitirá desarrollar estrategias financieras para mantener una sostenibilidad económica, y evaluar sus fortalezas y debilidades para crear valor, y ventajas competitivas en la organización. Ello lleva a plantear la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos a considerar en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES?

Así mismo, se plantearon las siguientes interrogantes; a saber:

- ¿Cuáles son los elementos internos a considerar en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES?
- ¿Cuáles son los elementos externos a considerar en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES?

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES en relación al análisis estratégico financiero?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES en relación al análisis estratégico financiero?
- ¿Cuál es el impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas financieras requeridas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico financiero, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos financieros internos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.
- Identificar los elementos externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

- Determinar las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.
- Determinar las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.
- Determinar el impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.
- Describir acciones estratégicas financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

La razón por la cual se llevó a cabo esta investigación, es debido a la importancia a nivel organizacional que ha alcanzado con el paso del tiempo el hecho de aplicar un análisis estratégico financiero, mismo que debería ser empleado en las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, con el fin de lograr que éstas puedan identificar sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para lograr su sostenibilidad en el largo plazo. De allí que, este análisis se aplicó en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Con esta investigación se busca proporcionar las acciones estratégicas financieras que le permitirán a la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, basándose en el empleo del análisis estratégico financiero, a través de la evaluación de sus elementos tanto internos como externos, maximizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas. Así como, afianzar sus valores y

mantener una ventaja competitiva sostenible, lo que generará el éxito y cumplimiento de su misión y visión para la que fue creada.

1.2 Metodología de la Investigación

Para Fidiás Arias (2006:110) “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. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. En éste capítulo se desarrollaron los aspectos relacionados con: el nivel de investigación, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, fuentes de información, técnicas de procesamientos y análisis de datos, interpretación y presentación del informe final.

1.2.1 Nivel de Investigación

Arias (2006:23), señala que el nivel de la investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. La investigación puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa; donde: la exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o que ha sido poco estudiado; la descriptiva, que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; y la explicativa, que se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior; se puede decir que el nivel de investigación que se presenta es descriptivo, ya que, el objetivo consiste en realizar análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

1.2.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, según Arias (2006:26), “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al diseño, las investigaciones pueden ser: documental, de campo y experimental; donde: la documental está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; la de campo, es consistente en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos; y la experimental, que es un proceso en el que se somete a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, para observar las reacciones que se producen.

En atención a lo anterior, esta investigación es de campo, porque se acudió directamente al Departamento de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, para alcanzar, de forma directa, toda la información necesaria para la realización del análisis estratégico financiero.

1.2.3 Población y Muestra

Según Arias, (2006), “se entiende por población, al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes quienes, se verán afectadas por las conclusiones de la investigación, mientras que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población a la que se tenga acceso”. Para este trabajo de investigación la población está constituida por nueve (9) personas del área de Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, ubicadas específicamente en los siguientes departamentos: el Departamento de Presupuesto en el que laboran tres (3) personas, el Departamento de Contabilidad en este laboran tres (3) y el Departamento de Personal tres (3) personas.

En esta investigación no se utilizó la muestra, ya que el tamaño de la población es finita y manejable.

1.2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Fidias Arias (2006:67), establece que la técnica es “el proceso o forma particular de obtener datos o información, mientras que el instrumento “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. De acuerdo a esta información, se afirma que existen diferentes técnicas para la recolección de la información en una investigación, entre las que se pueden nombrar la observación, que consiste en visualizar en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la realidad del hecho investigado, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos; la encuesta, a través de la cual se pretende obtener información suministrada por un grupo o muestra de individuos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular; la entrevista, que es un diálogo cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema predeterminado, de tal manera que el investigador pueda recolectar la información que necesite (Arias, 2006).

Debido a que esta investigación fue de campo, se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario, por cuanto este instrumento permitió que, las personas a las que se les aplicó, aportaran la información requerida.

1.2.5 Técnicas de Procesamiento, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información

Las técnicas de procesamiento y análisis de información constituyen las formas en que se trató la información recopilada durante la investigación, y se presentan de tal manera que transmitan lo que el investigador quiso. Ahora bien, toda la información que se recopiló, en la Fundación para el Desarrollo de la

Economía Social del Estado Sucre FUNDES, se presenta de forma ordenada a través de: la representación escrita, que buscó incorporar la información recopilada en forma de texto; y las técnicas gráficas, que hacen referencia a los cuadros estadísticos o ilustraciones a través de las cuales se expone parte de la información recolectada, es decir, se utilizaron cuadros, tablas y otros métodos que se consideraron necesarios aplicar. Finalmente, se procedió a la redacción de este informe final.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

2.1 Estrategia

Para Strickland (<http://www.quality-consultant.com>), la estrategia “es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño”. De la aplicación de la mejor estrategia se deriva el éxito de una organización lo que permitirá su solidez dentro del mercado y el logro de sus objetivos.

Las estrategias según Guédez (2006:108), “son todas aquellas acciones asumidas para afianzar las fortalezas, compensar las debilidades organizacionales, aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, en función de la misión, visión y valores de la empresa”.

En síntesis las estrategias son el conjunto de acciones con que cuenta la administración, elaboradas por la misma, en función de su visión, misión y valores para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, logrando un buen desempeño del negocio, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que toda organización posee.

2.1.1 Dimensiones de la estrategia

Las estrategias representan el boleto de progreso para el futuro de las organizaciones que hacen uso de ella escogiendo la más idónea, ya que, ante la incertidumbre se hace necesario anticiparse a lo que vendrá debido al entorno cambiante al que se enfrentan las mismas.

Mintzberg y Quinn (1993:12), señalan las siguientes dimensiones estratégicas:

- Estrategias formales efectivas. Contienen tres elementos esenciales:
 - Metas u objetivos más importantes.
 - Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
 - Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.
- Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos; esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos, pero, en todos los casos los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.
- Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida pero, a la vez, flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento.
- Existen múltiples “rangos” de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización.

2.1.2 Clasificación de la Estrategia.

Las estrategias son un plan, una guía de acción a seguir, una referencia, es decir las estrategias vienen a mostrar la dirección y el empleo general de recursos de la organización. Según Fred David (2008:239), las estrategias pueden ser:

- 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 ellas se encuentran:

- Las estrategias de concentración: cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- Las estrategias de diversificación concéntrica: se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
- Las estrategias de integración vertical: se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
- Las estrategias de diversificación de conglomerado: cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
- Las fusiones: 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.
- Las 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 sinérgicos pero cada una de ellas mantiene su identidad.
- Estrategias defensivas: el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarla. Solo se han definido cuatro, las cuales son:
 - Reducción o ennichamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad.
 - Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
 - Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previo a trámites legales.

- Estrategias 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 negocio, 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 qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo 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.

2.1.3 Niveles de la Estrategia

Robbins y Coulter (1999), establecen los siguientes niveles de estrategia:

- Estrategia a nivel corporativo: se da cuando una entidad lleva acabo más de dos líneas de negocios. Y se dice que esta estrategia busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe participar; así mismo, determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocios de la organización.
- Estrategia a nivel de negocio: busca determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios. Para organizaciones pequeñas con una sola línea de negocio, u organizaciones grandes que no se han

diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina a los productos o servicios que proporcionará, los clientes a los que quiera llegar.

- Estrategia de nivel funcional: Busca determinar cómo apoyar la estrategia a nivel de negocio. Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

2.2 Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica ha venido a innovar con sus diferentes modelos el mundo de las organizaciones, permitiendo la formulación de estrategias, el establecimiento de objetivos, así como la creación, implantación, ejecución y evaluación de estrategias, en aras de salir airoso ante los cambios y aprovechando las oportunidades que se le presenten, para ello hacer uso de los procesos de gerencia estratégica, a nivel general en la organización, a nivel de unidades estratégicas de negocio y de las unidades funcionales y operativas. En este caso se tratará lo relacionado con dicho proceso para el área financiera de las organizaciones.

2.2.1 Gerencia Estratégica

La gerencia, es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y calidad total (<http://www.monografias.com>). Es el proceso que permite la realización de las cosas, para obtener resultados ya previstos, analizados y evaluados, que no se obtienen solos, sino, por el contrario se obtienen a través de las personas. Siendo ésta indispensable para dirigir los

asuntos de la organización, por ende, el éxito o fracaso de ésta (la organización) es responsabilidad de la gerencia.

La gerencia se apoya en las estrategias para el logro de sus objetivos, ella orienta a la toma de decisiones proyectando las acciones a seguir para lograr el éxito de la entidad.

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://juliangiraldowordpress.com>).

Ortega (2008:296), define de forma variada a la gerencia estratégica, pero al final de todas éstas engloba la parte esencial de su objetivo; definiéndola como “una forma de manejar los recursos limitados de una organización para respaldar los negocios y realizaciones que se deben emprender en el futuro, permitiendo guiar a la toma de decisiones a través de la sistematización de las acciones a emprender para lograr sus fines”.

Según Thompson y Strickland (1994:6) la gerencia estratégica es “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca adecuado”.

Los expertos en planificación y gerencia estratégica coinciden que este exitoso proceso está representado por cinco actividades gerenciales indispensables (<http://www.elalmanaque.com>):

- Formular una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización y hacia donde debe dirigirse con la finalidad de identificar a los mejores escenarios y proporcionar un camino a largo plazo, identificar en qué clase de empresa quiere transformarse y estimular internamente una visión compartida con el objeto de reafirmar el verdadero propósito estratégico.
- Establecimiento de objetivos, esto significa la conversión de la visión estratégica en resultados muy claros de la práctica que quiere conseguir la organización.
- Crear una estrategia, para garantizar la consecución de los resultados deseados, es la respuesta de la gerencia a los componentes tan fundamentales como si debe estar concentrada en una o varias unidades estratégicas de negocios.
- Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva y eficiente. Esta actividad requiere de una valorización de los recursos tanto materiales como humanos para que la estrategia produzca los resultados esperados y así garantizar el momento oportuno al estilo de actuación seleccionado.
- Evaluar el desempeño y tomar las medidas correctivas tanto en la visión como en la misión, así como también el recorrido a largo plazo, los objetivos, la implantación de la estrategia, tomando en cuenta los resultados reales obtenidos de las condiciones cambiantes del entorno, de los procesos creativos y de las nuevas oportunidades que se presenten.

2.2.2 Concepto de Gerencia Estratégica Financiera

El término finanzas es definido como la rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero, y particularmente está relacionado con las transacciones y la administración del dinero. El objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos (<http://es.wikipedia.org/finanzas>).

Las finanzas están compuestas por tres áreas:

- Mercados de dinero y de capitales: En esta área se debe tener el conocimiento de la economía en forma general, es decir, saber identificar los factores que apoyan y afectan a la economía. Igualmente se conocen las herramientas utilizadas por parte de las instituciones financieras para controlar el mercado de dinero.
- Inversiones: Esta área se encuentra estrechamente relacionada con las finanzas, ya que, está involucrada con el manejo que se le da al dinero. Determina cómo asignar tus recursos de una manera eficiente.
- Administración financiera: Esta área tiene como objetivo la expansión del dinero, en ella encontraras cómo manejar adecuadamente las ventas y gastos para tener una buena utilidad.

La organización, hace uso de la gerencia financiera por cuanto no puede dejar de lado la administración de sus fondos, aspecto importante de la gestión financiera. La administración de los fondos actúa como la principal preocupación sea cual sea el giro de la empresa, en este caso la gerencia financiera actúa mediando con la gestión de los asuntos de dinero.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la gerencia financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos.

Las áreas relacionadas con la gerencia financiera son las siguientes:

- Contabilidad: Es la encargada del manejo de los estados financieros.
- Presupuesto: Se encarga de administrar el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- Servicios Administrativos: Se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización.
- Recursos Humanos: Se encarga de diseñar, desarrollar e implementar estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

En tal sentido, habiendo definido lo que es la gerencia estratégica y la gerencia financiera, es pertinente definir lo que es la gerencia estratégica financiera y las etapas que la conforman.

La gerencia estratégica financiera es “aquella que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad” (<http://www.gestiopolis.com>). Es decir, aplicar con eficacia los procedimientos necesarios que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. La gerencia estratégica financiera se relaciona con la toma de decisiones buscando la maximización del beneficio de la riqueza, para el logro los objetivos.

La gerencia estratégica financiera tiene una activa participación en las decisiones que apoyan la minimización de los costos, igualmente está presente en las decisiones relacionadas con la diferenciación o búsqueda de mecanismos previstos para propiciar la conquista y fidelidad de la clientela. Debe establecer decisiones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en tal forma que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales del

efectivo permita el cumplimiento de buenas relaciones comerciales, laborales y financieras, respondiendo al uso eficiente de los recursos.

2.2.3 Modelos Aplicados en la Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica financiera aborda el diagnóstico de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con la que busca conocer las tendencias y el momento presente de la organización en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la lucratividad y la movilización de los factores productivos, para ello hace uso de herramientas o modelos que la llevan a conseguir sus objetivos.

Es el gerente financiero el encargado de realizar la evaluación o el análisis de cada una de estas áreas con el fin de obtener un crecimiento económico para la organización, haciendo uso de diferentes modelos estratégicos que lo lleven al logro de los objetivos de la misma.

Para lograr los objetivos la gerencia estratégica financiera se utilizan una serie de modelos para que la gestión financiera sea realmente eficaz, mismos que se definen a continuación (<http://www.salohogar.com>):

- Modelo de planeación estratégica financiera. Este modelo, es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

Para Ortiz (2005), en la planificación estratégica financiera descansa la recopilación, el procesamiento y el análisis de información interna y externa mediante la cual se formula, desarrolla y controla la ejecución de las decisiones financieras.

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

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

La planificación estratégica financiera posee tres elementos claves:

- Planificación del efectivo: consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la organización está expuesta al fracaso.
- Planificación de utilidades: se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- Los presupuestos de caja y los estados financieros proformas: los mismos son útiles para la planificación interna, forman parte de la información a mostrar a los inversionistas.

Las principales características del modelo de planificación estratégica financiera son:

- Es una herramienta o técnica financiera.
- Deben aplicarla el administrador financiero, el agente de finanzas, el contralor, etc.
- El objetivo principal es la evaluación proyectada de las necesidades de dinero.

- Modelo Económico o de resultados. Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de ganancias y pérdidas proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura.

La Dinámica del modelo económico se basa en la mejoría de la utilidad en cuanto que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también decisiones acertadas o erróneas, a medida que mejore o deteriore el modelo, es decir, las influencias positivas son las que hacen que la empresa de más al cliente y sea más rentable, las negativas son todas aquellas cosas que evitan que la empresa produzca más a menor costo.

Así mismo, dentro de este modelo se encuentran dos submodelos como son:

- Modelo de contribución marginal: Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, o que permite analizar la estrategia comercial de la organización.
- Modelo de estructura: Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la organización.

El modelo económico se enfoca al estudio del mercado y todo lo que tiene que ver con él, basándose en un análisis detallado de los elementos que involucra la aplicación de la estrategia comercial.

- Modelo Financiero. Es una representación del balance general que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranzas, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago de los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la organización.

Este modelo se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos, sin embargo, se pueden presentar cambios y su repercusión sobre el mismo, estos cambios pueden ser: Aumentos de las ventas, clientes, inventarios, proveedores y acreedores, créditos a largo plazo, aumento de capital, pérdidas cambiarias y presiones inflacionarias.

La aplicación de los modelos antes mencionados tienen un fin común como es la implementación del análisis utilizando una estrategia dirigida a la parte financiera, lo que nos lleva al análisis estratégico financiero.

2.3 Análisis Estratégico Financiero

El análisis estratégico constituye un proceso, el cual requiere una consideración detallada de las metas y objetivos de la organización, un riguroso análisis de su entorno externo e interno, así como valorar los activos intangibles de la organización (Dess y Lumpkin, 2003). Las metas y los objetivos representan la razón de ser de la organización desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores.

El propósito de realizar el análisis estratégico reside en identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para la organización que se encuentren presentes para el periodo considerado, el mismo implica realizar un análisis del entorno tanto interno como externo de dicha organización. El entorno suministra dos niveles de análisis que son: el entorno general, este incluye los ámbitos económicos, tecnológicos, legales y sociales; el entorno competitivo que se refiere a aquellos elementos con los cuales la organización interactúa en su sector y estos son los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos o servicios de la empresa. Así mismo, es importante realizar un estudio o análisis de los recursos financieros de la organización, esta información se encuentra contenida en los estados financieros, pero no basta solamente con su obtención, ya que, se debe evaluar la realidad de la situación y comportamiento de la entidad más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, haciendo uso de la información contable para fines de control y planificación. Este procedimiento es sumamente necesario para los ejecutivos debido a que, esta información por lo general, muestra que los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección, información que es posible lograr a través del análisis estratégico financiero. Todo esto permitirá que la organización pueda formular, seleccionar e implantar estrategias financieras que le permitan la sostenibilidad, competitividad y liderazgo en el tiempo.

2.3.1 Concepto de Análisis Estratégico Financiero

La actual situación imperante 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 para la administración eficiente de los recursos financieros y garantizar la rentabilidad y generación de valor en una organización. Para ello se requiere un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de la misma y se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales (estado de situación y estado de ganancias y pérdidas, estado de cambio de las cuentas de patrimonio, estado de flujo del efectivo), sino, que debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones.

Los estados financieros deben poseer la información que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Se debe evaluar la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras. Esto tiene carácter relativo, pues no existen dos organizaciones iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que, el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información, por lo general, muestra que los puntos fuertes y débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la

actividad de dirección, información que es posible lograr a través del análisis estratégico financiero.

El análisis estratégico financiero, consiste en ubicar, extraer, analizar los factores o elementos del entorno interno o externo (Dess y Lumpkin, 2003). Es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de alguna forma la parte financiera de la organización, este análisis permite una mejor visión empresarial, ya que, a través del mismo se estudian con detalle cada uno de los elementos que conforman el entorno de la organización tanto interno como externo. Todo esto permitirá que la organización pueda formular, seleccionar e implantar estrategias financieras que le permitan la sostenibilidad, competitividad y liderazgo en el tiempo.

2.3.2 Modelos Aplicados en el Análisis Estratégico Financiero

Actualmente existen numerosos modelos de análisis, esto se debe a la necesidad de herramientas adecuadas para organizar la elección de estrategias así como también se hace necesaria la comparación de las diferentes áreas de negocios buscando la homogeneidad entre éstos.

De igual forma deben determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, utilizando instrumentos que le permitan analizar el impacto que las mismas causan en la situación de la organización. Entre estos instrumentos y modelos se tienen:

- Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Según Koontz y Weihrich (1998:172), 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 se puede interpretar como una herramienta de análisis, la cual tiene como finalidad analizar las fortalezas y debilidades

internas y amenazas y oportunidades externas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas y minimizar debilidades y amenazas (ver figura N° 1)

Figura N° 1. Matriz FODA

		A M B I E N T E E X T E R N O	
		O P O R T U N I D A D E S (O)	A M E N A Z A S (A)
		Oportunidades de la Organización.	Amenazas de la Organización.
A M B I E N T E I N T E R N O	F O R T A L E Z A S (F)	E S T R A T E G I A S (F O)	E S T R A T E G I A S (F A)
	Fortalezas de la Organización.	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	D E B I L I D A D E S (D)	E S T R A T E G I A S (D O)	E S T R A T E G I A S (D A)
Debilidades de la Organización.	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducir a un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.	

Fuente: <http://www.lucem.net>.

Según Sánchez y Valencia, (2007:76) “es una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos, los cuales son: FO, FA, DO y DA”.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades en externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

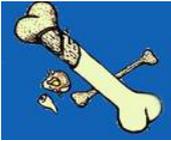
Las estrategias DA son difíciles de elaborar, pero no imposibles y de alguna manera, sirven para tener claras las debilidades y amenazas de la empresa.

Los pasos para la construcción de la matriz DOFA, son:

- Hacer una lista de fortalezas claves.
 - Realizar una lista de debilidades decisivas.
 - Elaborar una lista de oportunidades importantes.
 - Hacer una lista de amenazas claves.
 - Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
 - Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes
 - Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
 - Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
-
- Matriz de Portafolios o matriz del Grupo Consultor de Boston (MGCB). Esta matriz es útil para aquellas empresas que manejan diversos productos, o bien, que tienen varias divisiones de producción y de venta, que se manejan independientemente; resulta de gran utilidad para la empresa saber cuáles son los productos que generan mayor utilidad, cuáles necesitan acciones (estrategias) que lo fortalezcan en el mercado o para cuáles productos es mejor tomar la decisión de eliminarlos del mercado, etc. Está conformada por cuatro cuadrantes, el cuadrante I denominado interrogante, cuadrante II estrellas,

cuadrante III vacas lecheras y el cuadrante IV huesos; esta matriz permite hacer un análisis de los productos mediante esta representación esquemática que facilita la identificación y el diseño de estrategias alternativas. (ver figura N° 2)

Figura N° 2 Matriz de Portafolio (MGCB).
PARTICIPACIÓN DE MERCADO.

	ALTA	BAJA
ESTRELLA		INTERROGACIONES 
VACAS LECHERAS		HUESOS 

Fuente : <http://www.igestion20.com>

- Modelo de las cinco Fuerzas de Porter. Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece (<http://www.crecenegocios.com>). Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro una industria:
 - Rivalidad entre competidores. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto, además permite comparar entre competidores estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber si deben mejorar o rediseñar sus estrategias.
 - Amenazas de la entrada de nuevos competidores. Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de

entradas como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, entre otros.

- Amenaza del ingreso de productos sustitutos. Está enfocada a la entrada potencial de empresas que venden productos sustitutos o alternativos a los de la industria. El análisis de esta amenaza permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.
- Poder de negociación de los proveedores. Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.
- Poder de negociación de los consumidores. Se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será la capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. El mismo permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener mayor fidelidad o lealtad de éstos.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la organización o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

- Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de Mando Integral (CMI). El Balanced Scorecard, sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los

creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton (Pereira, 2008), se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: no se puede controlar lo que no se puede medir. Pereira (2008) afirma que la idea del Cuadro de Mando Integral es sencilla y transparente, y como toda buena idea reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, es conseguir beneficios, resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro dimensiones o perspectiva: financiera, clientes, procesos internos, preparación y desarrollo del personal.

- Perspectiva Financiera: la necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.
- Perspectiva del cliente: el punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del *marketing*).
- Perspectiva interna: se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.
- Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, que es la depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

En líneas generales, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización

para producir y ser competitiva. En tal sentido, los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles y esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

- Total Performance Scorecard (TPS). El Total Performance Scorecard es un nuevo y revolucionario modelo de gerencia con enfoques renovados que apunta al cambio, al desarrollo del talento y al aprendizaje continuo. Fue creado por el Dr. Hubert K. Rampersad (2004) y busca a través de esta herramienta el desarrollo personal de los miembros de las organizaciones y el uso óptimo de sus capacidades a fin de lograr el máximo desempeño organizacional. Trata con cambios organizacionales, pero primero empieza con cambios de comportamiento individuales y colectivos establecidos a través del aprendizaje. Este innovador concepto de gerencia hace del desarrollo, el aprendizaje y el mejoramiento continuos una forma de vida dentro de la organización.

Rampersad (2004:10) define al TPS “como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales corporativas”. En esencia, el TPS está fundamentado en tres factores que constituyen un proceso continuo, que son la mejora, el desarrollo y el aprendizaje e incluye un conjunto de conceptos como el Cuadro de Mando Integral tanto personal como corporativo, la Gestión de Calidad y la Gestión por Competencia y el Ciclo aprendizaje de Kolb.

2.3.3 Elementos del Análisis Estratégico Financiero

Al realizar un análisis estratégico financiero se deben considerar los elementos internos, tales como los factores financieros y no financieros, presentes en una organización, los cuales afectan la situación de la misma, y los elementos externos que también la afectan pero no son controlados por ella.

2.3.3.1 Elementos Internos Financieros

Los elementos internos del análisis estratégico financiero, “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 cuales no, a la hora de realizar dichas actividades” (Betancourt y Moreno, 2009:58). Implica la realización del diagnóstico interno desde el punto de vista financiero.

Ortiz (2005:95), afirma que “el diagnóstico interno 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”.

Así mismo, el análisis estratégico financiero está constituido por dos grupos: los elementos financieros y los no financieros los cuales juegan un papel importante dentro de la organización a la hora de realizar el análisis estratégico financiero para la toma de decisiones.

- Elementos Financieros. Estos elementos miden el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización.

Dentro de los elementos financieros están:

- Análisis de los Estados Financieros. Según Van Horner y Wachowicz (1994:144), “el análisis financiero incluye el uso de diversos estados financieros. Estos estados tratan de lograr varias cosas”.

Los estados financieros utilizados son los siguientes: el estado de situación, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de variación

de las cuentas de patrimonio, los cuales son preparados al final del período de operaciones.

Los estados financieros son preparados por contadores o cualquier persona con conocimiento en la materia de contabilidad, sin embargo, los primeros mencionados son los principales expertos, ya que, cuentan con las herramientas necesarias para elaborarlos, analizarlos y por ende presentar recomendaciones o sugerencias que sirvan a la alta gerencia como base para presentes o futuras tomas de decisiones.

En principio, se nombraron los estados financieros básicos, a continuación una breve explicación de los mismos:

1.- Estado de situación financiera: muestra la inversión o aplicación realizada en el activo procedente del financiamiento de terceros ajenos a la empresa, y de los propietarios a una fecha determinado. En este estado van reflejadas las cuentas reales (los activos, pasivos y capital) de una entidad y se presentan de una forma clasificada y ordenada para así, determinar de una forma sencilla dónde están invertidos los valores de la empresa y de dónde provienen esos valores. Según Ortiz (2005:29), el balance general (conocido como estado de situación financiera), tiene como objetivos, determinar las fuentes de financiamiento, establecer los campos de inversión atendidos, evaluar resultados de liquidez y rentabilidad, analizar el grado de cobertura de deudas y determinar niveles de movilización de los recursos”. El análisis del balance se realiza con la finalidad de conocer cuál es el comportamiento de los costos de capital, el rendimiento de los activos y capital y la liquidez que tiene la organización para afrontar sus obligaciones a corto y largo plazo.

2.- Estado de resultados: en este informe se muestran los ingresos y gastos que ha tenido la organización en un período económico, así mismo, muestra si la empresa obtuvo utilidad o pérdida como resultado de las operaciones del negocio. Este

estado está conformado por cuentas nominales, es decir, cuentas que se cierran al final del ejercicio económico, no pasan de un periodo a otro. Para Ortiz (2005:30), los objetivos del estado de resultado 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”. El análisis del estado de resultado proporciona información a la organización en cuanto al aumento o disminución de los ingresos, costos y gastos.

3.- Estado de variación en las cuentas de patrimonio: refleja el movimiento ocurrido entre dos fechas de todas aquellas cuentas que conforman el patrimonio de una empresa, allí su importancia.

4.- Estado de flujo de efectivo: muestra el efectivo generado y utilizado en las diferentes operaciones que se pueden realizar en una entidad, su principal propósito es dar información relevante sobre los ingresos y desembolso de efectivo o equivalente de efectivo de una organización.

Los estados financieros, se preparan con la finalidad de presentar una revisión periódica acerca del progreso de la empresa y tratar sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos en el período de estudio.

- Capital de Trabajo. El capital de trabajo viene dado por el activo circulante, con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones diarias. A éste capital se le conoce como capital bruto y al cual se le debe restar el pasivo circulante para obtener el capital de trabajo neto (Kennedy y McMullen, 1971).

El capital de trabajo se puede ver afectado por varios factores como son:

- 1.- La naturaleza del tipo de negocio.

- 2.- El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma.
- 3.- El volumen de venta.
- 4.- Condiciones de compra y ventas.
- 5.- La rotación de inventarios.
- 6.- El grado de riesgo de una posible baja del valor del activo.
- 7.- El ciclo de los negocios.
- 8.- Negocios con ventas estacionarias.

El capital neto de trabajo debe ser aportado por los accionistas de la organización, ya sea por venta de acciones o inversiones de las ganancias en el negocio.

- Las Razones Financieras. El análisis de razones financieras es de gran interés para un amplio espectro de quienes conforman las organizaciones. El siguiente análisis muestra un amplio conjunto de factores que serán útiles para los muchos y muy diferentes tipos de integrantes de las organizaciones.

Según Van Horne y Wachowicz (1994:153), existen las siguientes razones financieras.

- 1.- Razones de liquidez. Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para ser frente a las obligaciones a corto plazo. A partir de estas razones se pueden obtener muchos conocimientos acerca de la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos. Estas razones son las siguientes.

$$\text{Razón de Activo Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razón de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

2.- Razones de apalancamiento financiero (deuda). Razón pasivo a capital contable. Para estimar el grado en que la empresa utiliza dinero prestado, podemos utilizar varias razones de deuda. Entre éstas se encuentran:

$$\text{Razón Pasivo a Capital Contable} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contables}}$$

$$\text{Razón Deuda a Activo Totales} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

3.- Razones de cobertura. Las razones de cobertura han sido diseñadas para relaciona los cargos financieros de una empresa con su capacidad para hacerles frente. La razón de cobertura es la siguiente.

$$\text{Razón de Cobertura} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos por Interés}}$$

4.- Razón de actividad. También conocidas como razones de eficiencia o de cambio, miden con qué tanta eficiencia utiliza la empresa su activo. En esta sección se enfoca principalmente dos grupos de activos específicos: cuenta por cobrar e inventarios y sus activos totales en general.

$$\text{Razón de cambio cuenta por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Ventas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cuenta por cobrar} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{días en el año}}{\text{Ventas anuales a créditos}}$$

5.- Razones de rentabilidad. Son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión juntas, estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de mercancías vendidas}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas netas}}$$

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

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

- Análisis de Tendencia. El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año

anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o pro forma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas (<http://www.monografias.com>).

- Análisis DuPont. El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis Dupont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la organización (<http://www.geocite.com>).

Este sistema reúne, en principio, el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Así mismo, el sistema Dupont facilita la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y del margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos. Cuando se usa el sistema Dupont para el control divisional, el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuesto.

$$\text{Análisis Dupont} = (\text{utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total})$$

- Análisis del Punto de Equilibrio

Toda organización que se dedique a vender productos o servicios busca obtener utilidad y para ello hace falta tener un punto de referencia que les indique en qué momento pasan ese punto y obtienen la utilidad esperada o en su defecto cuando están por debajo lo cual les generara una perdida, este punto de referencia es conocido como punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación e utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos. El mismo se define como “el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida” (<http://www.salonhogar.com>).

Según Barfield y Raiborn (2006:451), el punto de equilibrio “es aquel nivel de actividades, en unidades físicas o monetarias en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales”. Al conocer el punto de equilibrio los administradores tienen una mejor capacidad para fijar metas de ventas que deberán generar utilidades de operación en vez de pérdidas.

Para calcular el punto de equilibrio se aplican las siguientes fórmulas:

1.- Punto de Equilibrio en Unidades

$$X = \frac{CFT}{(PV - CV)}$$

Donde:

X= volumen de ventas en el punto de equilibrio

PV= precio de ventas

CV= costo variable

CFT= ingresos

2.- Punto de Equilibrio en Bolívares

$$V = \frac{CFT}{RMC}$$

Donde:

V= ventas

RMC= razón margen de contribución

- Cálculo de los Costos

Para las organizaciones que básicamente se dedican a satisfacer las necesidades de sus clientes bien sea vendiéndole productos o servicios, el precio de estos siempre trae incluido el costo pero para poder incluirlo necesitan calcularlo.

La mayoría de los empresarios para fijar sus precios de venta, lo hacen a partir de los precios de sus competidores, sin embargo, esta no es la vía correcta ya que se deben conocer cuáles son sus costos reales en los cuales incurrieron para la obtención del producto. El cálculo de los costos es importante en la planificación de productos y procesos de producción, la dirección y el control de la organización, ya que de no ser así puede acarrear riesgos e incluso llevarla a su desaparición. Esencialmente se utiliza para:

- 1.-Sirve de base para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
- 2.-Conocer qué bienes o servicios producen utilidad o pérdida, y en que magnitud.
- 3.-Para controlar los costos reales en comparación con los costos permitidos.
- 4.-Permite comparar los costos entre diferentes departamentos, empresas y períodos.
- 5.-Localiza puntos débiles de una empresa.

El cálculo de costos se integra al sistema de información indispensable para la gestión empresarial. El costo es el sacrificio o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

Los costos se clasifican en: Costos de producción, costo de comercialización, costos de administración, costos de financiación, costos fijos y costos variables.

- Presupuestos

Las organizaciones conviven e interactúan en un medio económico en el que la incertidumbre es un factor predominante por ello deben planear sus actividades para así poder sostenerse en el mercado competitivo, ya que, a mayor incertidumbre mayor riesgo, es decir, mientras menor sea la incertidumbre mayor será la capacidad de control de los factores externos.

Según Barfield y Raiborn (2006:552), presupuesto “es el resultado final de un proceso que consiste en la formulación de planes y conversión de narraciones cualitativas y cuantitativas en un formato o documento”. Es decir, el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica.

Los Presupuestos se clasifican:

1. Según su flexibilidad:

1.1 Rígidos, estáticos, fijos o asignados. Consiste en un solo plan y no hace reservas para los cambios que puedan ocurrir durante el periodo para el cual se ha confeccionado. Se basa fundamentalmente en que las estimaciones de los pronósticos son correctas.

1.2 Flexibles o variables. Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

Son de gran aceptación en el campo presupuestario moderno, ya que, son dinámicos, adaptativos, aunque complicados y costosos.

2. Según el período que cubran:

2.1 A corto plazo. Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

2.2 A largo plazo. Este tipo de presupuesto corresponde a los planes de desarrollo que, generalmente adoptan los Estados y grandes empresas.

3. Según su naturaleza:

3.1 Presupuesto financiero:

3.1.1 Presupuesto de efectivo. Anticipa cuánto efectivo tendrá disponible una organización y cuanto necesitará para cubrir sus gastos.

3.1.2 Balance general presupuestado. Muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

3.2 Presupuesto económico:

3.2.1 Presupuesto de ingresos. Proyecta las ventas futuras, es decir, la organización planea los momentos en que se realizaran las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo.

3.2.2 Presupuesto de egresos. Presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna los recursos de cada una.

3.2.3 Estado de ganancias y pérdidas presupuestado. Predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses.

Los presupuestos vienen a formar parte de los recursos a los que recurre la organización para lograr sus objetivos el cual empleado de manera eficiente genera grandes beneficios.

- 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 se está 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.

Los administradores deben tener claro a la hora 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. 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 pasos. 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.

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

P_i = a la probabilidad de ocurrencia de R_i

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

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 dicha

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 una 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):

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

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

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.

2. Correlación. Es una medida estadística de la relación, de haber alguna entre series de números que representan datos de cualquier tipo, desde rendimientos hasta resultados de pruebas. Existen dos tipos de correlación una positiva, la cual se da cuando dos series se mueven en el mismo sentido y correlación negativa cuando dos series se mueven en sentidos opuestos.
3. Diversificación. Consiste en minimizar el riesgo de un portafolio, y la mejor forma de hacerlo es combinar activos que muestren una correlación negativa o una positiva baja.

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

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.

Así mismo, es importante resaltar que el rendimiento 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

El rendimiento es la ganancia o la pérdida total experimentada por parte de su propietario durante un periodo específico y generalmente se expresa en términos de porcentaje del valor de la inversión realizado al comienzo del periodo. 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

La importancia del rendimiento sobre la inversión radica en que permite relacionar al beneficio con la cantidad de capital para generarlo, este rendimiento tiene como principal objetivo mejorar la economía de la organización.

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 rendimiento sobre el capital propio es la siguiente:

$$\text{ROE} = \text{utilidad neta} / \text{promedio de capital}$$

El rendimiento es de suma importancia para las organizaciones, ya que, éste mide el nivel de eficiencia de sus operaciones y además sirve para conocer si las inversiones realizadas cumplen las expectativas y que nivel de riesgo se correría, así como si el riesgo que tiene el realizar una inversión es compensado con el rendimiento que ofrece dicha inversión.

- Apalancamiento. Es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos. Existen dos tipos de apalancamiento, operativo y financiero, descritos a continuación:
 1. El apalancamiento operativo. Se deriva de la existencia en la empresa de costes fijos de operación, que no dependen de la actividad. De esta forma, un aumento de ventas supone un incremento de los costes variables, pero no de los costes fijos, por lo que el crecimiento de los costes totales es menor que el de los ingresos, con lo que el beneficio aumenta de forma

mucho mayor a como lo haría si no existiese el apalancamiento (por ser todos los costes variables). De la misma forma, este suele determinarse a partir de la división entre la tasa de crecimiento del beneficio y la tasa de crecimiento de las ventas.

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas herramientas son las maquinarias, las personas y la tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de *marketing* y demanda entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado.

Cuando no existe apalancamiento, se dice que la empresa posee capital inmovilizado, eso quiere decir, activos que no producen dinero.

Ahora bien, el grado de apalancamiento operativo (GAO) muestra la forma en que un cambio en las ventas afectará al ingreso en operación. El grado de apalancamiento operativo mide que tan sensibles son las utilidades de la empresa a los cambios en el volumen de ventas. La ecuación que se usa para calcular el GAO es la siguiente;

$$GAO = Q (PV-CV) - CF$$

Donde:

Q = representa a las unidades iniciales de producción,

PV= es el precio promedio de ventas por unidad de producción,

CV= es el costo variable por unidad,

CF= son los costos fijos en operación.

Otra forma de calcular el GAO es con cifras totales.

$$DOL = \frac{V}{V - VC - CF}$$

Donde:

V= son las ventas iniciales en bolívares

VC = son los costos variables totales,

CF = son los costos fijos en operación.

2. El apalancamiento financiero. Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa. Se refiere al grado en que una empresa depende de las deudas. Entre mayor financiamiento utilice la empresa en su estructura de capital, mayor será su apalancamiento financiero, entre los tipos de apalancamiento financiero se tienen:

- 2.1 Apalancamiento financiero positivo. Este se observa cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

- 2.2 Apalancamiento financiero negativo. Se refiere cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos de la empresa es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

- 2.3 Apalancamiento financiero neutro. Cuando la obtención de los fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Para conocer el tipo de apalancamiento financiero, el cual está presente en un momento determinado en la empresa, se utiliza la fórmula del índice de apalancamiento financiero.

$$\text{I.A.F} = \frac{\text{Rendimiento sobre Activos (ROA)}}{\text{Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)}}$$

Cuando el resultado de la ecuación anterior, es igual a uno (1), se está en presencia de un apalancamiento nulo; si el resultado es menor que uno (1), el apalancamiento presente es negativo, y por último, cuando el resultado obtenido es mayor que uno, el tipo de apalancamiento es positivo.

- Presupuesto Financiero o Flujo de caja

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa. Comprende: Presupuesto de ingresos, presupuesto de egreso, flujo neto, caja final, caja inicial y caja mínima.

El presupuesto financiero se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Se la llama también flujo de caja porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos, pagos de impuestos entre otros.

Según Ortiz (2005:31), el flujo de caja “es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudos, desembolsos y excedentes o déficits monetarios”. Su importancia radica no solo en precisar el estado monetario de las transacciones financieras, sino en aportar información con la cual practicar la evaluación económica de los proyectos de inversión.

- Elementos no Financieros. Son considerados elementos intangibles, entre los que se incluyen capital intelectual, plusvalía y la información medioambiental.

- 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” (<http://www.monografia.com>). En tal sentido, el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por: las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. Así mismo, para Soto y Sauquet (Marcano y Planchet ,2009: 67) éste se clasifica como:

1. Capital humano. Es una fuente de renovación estratégica para la empresa en cuanto a innovación y generación de valor. Su característica más importante es que las empresas no, lo pueden comprar, solo contarlos por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.
2. Capital estructural. Es el conocimiento que la organización consigue sistematizar, El capital estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.
3. Capital relacional. Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, bancos, competidores, accionistas, etc.
4. Capital organizativo. Es el capital que engloba cuatro elementos: cultura organizativa, estructura organizativa, aprendizaje organizativo y procesos organizativos.
5. Capital contextual. Se contempla la reputación e imagen corporativa, responsabilidad social corporativa, conservación del medio ambiente y ubicación.

- Plusvalía

Para Brito (1999:35) Plusvalía significa “más valor”, es decir la plusvalía es un activo intangible que se da por el valor adquirido producto del trabajo de alguien.

La plusvalía es el incremento en el valor de un bien o producto. Término generalmente aplicado a la propiedad raíz, caso en el cual un inmueble tiene plusvalía cuando se realizan mejoras en las áreas inmediatas o cercanas.

El concepto de plusvalía es fundamental en la interpretación Marxista de la economía, pero tiene un significado distinto (<http://www.eco-finanzas.com>). Esta teoría sostiene que el valor de cambio de las mercancías viene determinado por la cantidad de trabajo incorporado en ellas. En una jornada de trabajo, un obrero producirá bienes con un valor de cambio superior al valor de los bienes necesarios para que él reponga sus energías gastadas en dicha jornada.

No obstante el capitalista pagaría un salario de subsistencia, que sólo permite a los trabajadores reponer sus energías gastadas, salario que es inferior al valor de cambio que tienen los bienes producidos por los obreros en la jornada de trabajo. La diferencia entre el valor de cambio de las mercancías producidas y el salario pagado se llama plusvalía, siendo ésta apropiada por el capitalista (<http://www.eco-finanzas.com>).

- Información Medioambiental

El medio ambiente constituye un patrimonio común de la comunidad. El análisis del ambiente y la influencia sobre las organizaciones están directamente relacionados con la capacidad para tomar decisiones y ejecutar planes estratégicos. La información ambiental confiable, oportuna y precisa es determinante para el funcionamiento de un negocio, desde el diseño de nuevos productos, el desarrollo de planes de comercialización hasta la contratación de personal. Sin embargo, esta información no siempre está disponible fácilmente,

debido a la complejidad ambiental, a la gran cantidad de variables a estudiar y al dinamismo o la rapidez y profundidad de los cambios en el mundo empresarial. Por ello, se deben desarrollar técnicas y métodos para recopilar, seleccionar e interpretar información acerca del ambiente.

La información medioambiental pretende recoger el impacto que sobre las empresas y la sociedad tienen las actuaciones realizadas para corregir problemas de tal naturaleza.

2.3.3.2 Elementos Externos

El ambiente externo es determinante para una organización a la hora de realizar cualquier estudio, en este caso el análisis estratégico financiero, ya que, se necesita conocer cuáles son los elementos que se encuentran fuera de la organización para saber cuáles son sus amenazas y oportunidades, dentro de estos elementos están: los económicos, sociales, políticos-legales, éticos, tecnológicos y geográficos.

- Elementos económicos. 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.
- Elementos Políticos y Legales. Se encuentran estrechamente relacionados con el entorno social. Las leyes son aprobadas como resultado de las presiones y problemas sociales. En el ámbito político las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales producto de la demanda y creencias sociales. El gobierno afecta en su mayoría a las empresas y a todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita.

En lo que se refiere a lo legal el gobierno restringe y regula los negocios, por ende en las organizaciones se deben conocer las leyes que la regulan para no cometer infracciones que puedan acarrear multas y/o pérdidas, por ello se hace necesaria la presencia de un abogado o consultor jurídico dentro de las mismas.

- Elementos Éticos. La ética implica disciplina, deberes, valores y obligación moral en otras palabras rige el comportamiento que debería tener el ser humano.

En los negocios la ética se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos entre ellos están: las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, relaciones públicas, responsabilidad social y la conducta corporativa.

Es muy fácil juzgar, en lo particular los gerentes que están al frente de una organización se enfrentan a constantes juicios, por esta razón deben cuidar de violar la ética. Los gerentes deben buscar fomentar la ética en las organizaciones implantando políticas, principios y reglas que la ayuden a mantenerla, todo esto basando en los códigos éticos.

- Elementos Sociales y Culturales. El ambiente social se compone de actitudes, forma de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

El aspecto cultural es arraigado en cada ser humano, el gerente de una organización debe estar preparado para lidiar con ello, la unión de todos los factores tanto sociales como culturales para realizar un pronóstico anticipado ante los posibles cambios venideros resulta complejo, por esta razón, los gerentes de las organizaciones deben tener sensibilidad hacia las actitudes, creencias y valores sociales de las personas, sin embargo, se hace difícil crear un ambiente propicio

para el desempeño y la satisfacción de todo los individuos que hacen vida en la organización.

- Elementos Tecnológicos. La tecnología es un factor importante en la evaluación de los elementos internos, la misma se pone de manifiesto en nuevos productos, herramientas, nuevos materiales y servicios. La tecnología se refiere a la suma total de conocimientos que se tiene de las formas de hacer las cosas, sin embargo, así como es capaz de generar beneficios y adelantos en todo los procesos también ocasiona daños como son la contaminación del agua del aire, pero pese a ello la tecnología es un elemento de gran peso para la sostenibilidad y competitividad de una organización.
- 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. Los elementos geográficos son todos aquellos capaces de afectar físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES.

3.1 Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre Fundes.

La Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES se crea Según lo indicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 91 del Estado Sucre. De fecha 23 de julio de 1993, de fecha 14-7-1993.

La forma prevista en el Decreto N° 084 de fecha 14 de julio de 1993, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 91 de fecha 23 de julio de 1993, señala que FUNDES tendrá una duración indefinida, pero podrá ser disuelta en cualquier momento por el Ejecutivo del Estado, mediante Decreto que publicará en Gaceta Oficial. El referido Decreto también indica lo siguiente:

Artículo 1. La Fundación Para El Desarrollo De La Economía Social Del Estado Sucre FUNDES, es una institución con personalidad jurídica propia, cuya creación y funcionamiento auspicia en el Estado Sucre, por órgano de la gobernación del Estado.

Artículo 2. La Fundación tendrá por objeto:

a) Ejecutar, coordinar y administrar la política de Economía Social que trace el Gobierno del Estado Sucre;

- b) Brindar asistencia financiera, educativa y técnica a las comunidades de escasos recursos, específicamente a las empresas comunitarias, microempresas, cooperativas y organizaciones no gubernamentales;
- c) Fomentar el aprovechamiento y desarrollo racional de los recursos naturales y humanos disponibles en la comunidad;
- d) Promover inversiones que generen empleos y la producción de bienes y servicios en áreas deprimidas, en beneficio de los sectores de menor capacidad económica;
- e) Realizar estudios y formular proyectos que permitan contar con una base de información y de datos, para la promoción de la Economía Social en el Estado Sucre;
- f) Fomentar la organización social de las comunidades, destacando: la solidaridad, la cooperación, la autogestión, la cogestión y la hermandad como valores básicos para su desarrollo.

La Visión de FUNDES consiste en: “Ser una institución integrada con las comunidades productivas, para satisfacer las prioridades del ciudadano sucrense con sentido democrático y flexible”.

Así mismo, la misión es: “Promover eficientemente el desarrollo de programas sociales productivos, a través del financiamiento de proyectos, optimizando la situación social y económica de la población sucrense”.

La Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, tiene como objetivo estratégico, vincularse a las diferentes organizaciones económicas, sociales y políticas que hacen vida a lo largo y ancho del Estado Sucre, como ha sido su Norte, con el objeto de incentivar a través del otorgamiento de créditos incentivar a través del otorgamiento de créditos que permitan impactar socialmente a las comunidades más empobrecidas y desasistidas del Estado Sucre, para lograr con ello el mejoramiento de su nivel de vida y desarrollo humano.

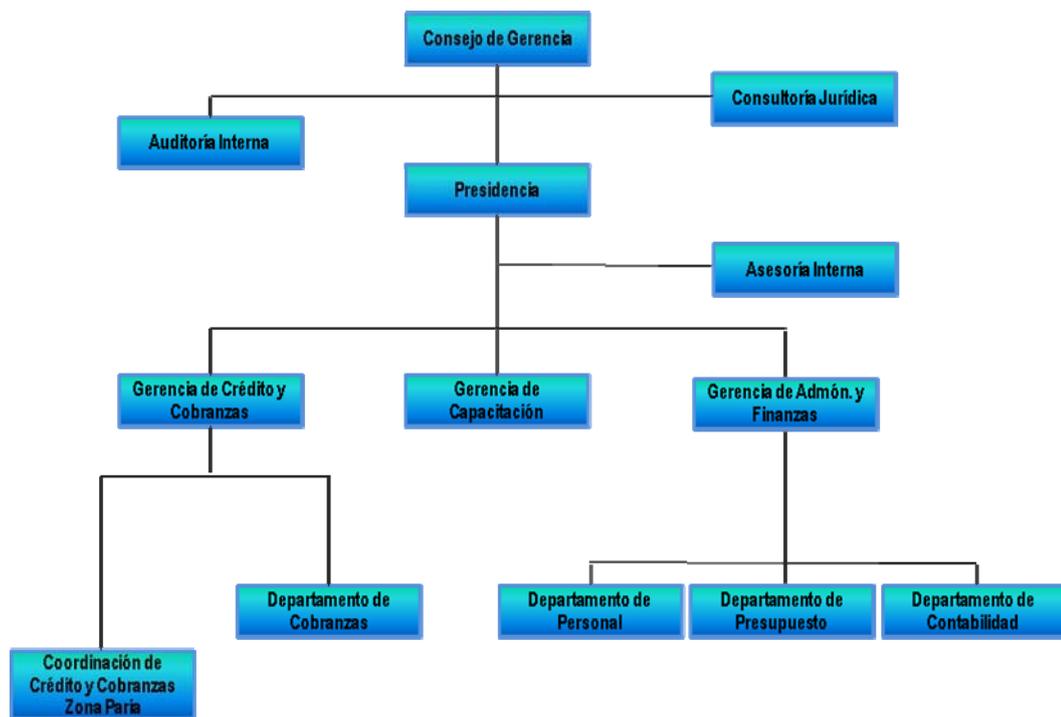
Esta Gerencia fue creada con el objetivo de velar por el buen funcionamiento de la Institución, cuidando que se cumpla con los procesos y las normas establecidas por la Administración Pública.

Dentro de las funciones de la Gerencia de Administración de Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES están:

- Administrar de manera eficiente los recursos financieros de la Institución bajo los dictámenes de la Presidencia.
- Programar, controlar y efectuar la adquisición de bienes, materiales y contratación de servicios.
- Conciliar periódicamente los gastos con los Departamentos de Contabilidad y Presupuesto.
- Realizar informes de Gestión anual para ser presentado al Juez de Primera Instancia en lo civil y mercantil.
- Evaluar las ofertas de contratación de personal conjuntamente con el departamento encargado de ello.

La Estructura Organizativa de FUNDES se muestra a través de la figura N° 3

Figura N° 3 Organigrama General de Fundes



Fuente: FUNDES. 2010.

La Gerencia de Administración y Finanzas forma parte de la estructura organizativa de FUNDES, la misma está conformada por tres departamentos que son:

- Departamento de Personal.

Este Departamento tiene como objetivo planificar, dirigir y controlar el sistema de Recursos Humanos de la Fundación, con el fin de asegurar la capacitación, desarrollo y orientación del personal de acuerdo con las normas legales y reglamentos internos establecidos.

Dentro de sus funciones están:

- Coordinar y ejecutar las herramientas de cálculo propias de la gestión del recurso humano de conformidad con la ley.
 - Establecer normas de selección y adiestramiento requeridas en el reclutamiento del personal de la institución.
 - Programar y ejecutar las actividades referidas a los registros y controles de los diferentes movimientos del personal.
 - Garantizar que los movimientos del personal estén debidamente aprobados por la máxima autoridad de la institución.
 - Elaborar conjuntamente con Consultoría Jurídica los contratos de trabajo del personal.
 - Elaborar y controlar la nómina de pago del personal de la Institución con sus respectivas contraprestaciones.
 - Establecer los sueldos y salarios del personal según los cargos y las actividades que realizan.
 - Cualquier otra que satisfagan las necesidades de la Fundación y/o le confieran las leyes.
- Departamento de Presupuesto.

Tiene como objetivo ejercer el control y evaluación de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos de la Fundación. Las funciones son las siguientes:

- Velar por la correcta aplicación y utilización de las asignaciones presupuestarias.
- Realizar y codificar los compromisos de gastos de las diferentes partidas afectadas.
- Informar y sugerir oportunamente al Consejo Gerencial sobre las desviaciones del presupuesto con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas.

- Registrar órdenes de compra, órdenes de servicios en relación a la partida imputada y a la naturaleza del gasto.
 - Gestionar con cada Gerencia la obtención de créditos adicionales para el financiamiento de los planes.
 - Registro quincenal de las nóminas del personal adscrito a la organización.
 - Analizar y realizar las solicitudes de modificaciones presupuestarias tales como: créditos adicionales, rectificaciones y traspasos.
 - Verificar la disponibilidad presupuestaria al efectuar los compromisos contraídos.
 - Participar en la elaboración del Presupuesto de Gastos de la organización y el plan operativo anual para cada ejercicio fiscal.
- Departamento de Contabilidad.

Su objetivo es el de ejecutar y controlar los registros contables y financieros, así como la preparación de los estados financieros para facilitar la consolidación de la información contable y presupuestaria.

Sus Funciones son:

- Registrar a través del sistema contable las transacciones contables que afectan la situación financiera de la Fundación.
- Registrar diariamente en el sistema contable y en los libros auxiliares de banco el movimiento bancario de todas las cuentas.
- Codificar las transacciones financieras de ingresos y gastos.
- Registrar las transacciones financieras de ingresos y gastos en los libros Diario y Mayor.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Realizar periódicamente conciliaciones de gastos con los Departamentos de Presupuesto y Personal.
- Generar a través del sistema contable el reporte diario el Mayor Analítico y el Estado de Situación.

- Elaborar los Estados Financieros.

3.2 Bases Legales Asociadas al Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Artículo 7. 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.
- Artículo 159. Los Estados son entidades autónomas e iguales en lo político, con personalidad jurídica plena y quedan obligados a mantener la independencia, soberanía e integridad nacional, y a cumplir y hacer cumplir la Constitución y las leyes de la República.
- Artículo 277. Todos los funcionarios y funcionarias de la administración pública están obligados y obligadas, bajo las sanciones que establezca la ley, a colaborar con carácter preferente y urgente con los y las representantes del Consejo Moral Republicano en sus investigaciones.
- Artículo 287. La Contraloría General de República es el órgano de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, bienes públicos y bienes nacionales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Goza de autonomía funcional, administrativa y organizativa, y orienta su actuación a las funciones de inspección de los organismos y entidades sujetas a su control.
- Artículo 289. Son atribuciones de la Contraloría de la República:

1. Ejercer el control, la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relativas a los mismos, sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos en el caso de los Estados y Municipios.
 2. Controlar la deuda pública sin perjuicio de las facultades que se atribuyan a otros órganos en el caso de los Estados y Municipios.
 3. Inspeccionar y fiscalizar los órganos, entidades y personas jurídicas el sector público sometidos a su control.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público LOAFSP (2005).
 - Artículo 1. Esta ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la Coordinación Macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional.
 - Artículo 6. Están sujetos a las regulaciones de esta Ley con las especificidades que la misma establece, los entes u organismos que conforman el sector público, enumerados seguidamente:
 1. La República.
 2. Los Estados.
 3. El Distrito Metropolitano de Caracas y el Distrito Alto Apures
 4. Los Distritos
 5. Los Municipios
 6. Los institutos autónomos
 7. Las personas jurídicas estatales de derecho público
 8. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos público o dirigida por alguna de las personas referidas en este

artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio efectuado por una o varias de las personas referidas en el presente artículo, represente el cincuenta por ciento o más de su presupuesto.

- Artículo 7. A los efectos de la aplicación de esta Ley se hace la siguiente definición:
 1. Se entiende por entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales los señalados en los numerales 6, 7 y 10 del artículo anterior, que no realizan actividades de producción de bienes o servicios destinados a la venta y cuyos ingresos o recursos provengan fundamentalmente del presupuesto de la República.
- Ley orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2002).
- Artículo 7. Los entes y organismos del sector público, los servidores públicos y los particulares están obligados a colaborar con los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, y a proporcionarles las informaciones escritas o verbales, los libros, los registros y los documentos que les sean requeridos con motivo del ejercicio de sus competencias. Asimismo, deberán atender las citaciones o convocatorias que les sean formuladas.
- Artículo 9. Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República:
 11. Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos, o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas

a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Gaceta Oficial N° 38.378 del 13-02-2006.
- Artículo 108. Son fundaciones del Estado los patrimonios afectados a un objeto de utilidad general, artístico, científico, literario, benéfico, social u otros, en cuyo acto de constitución participe la República, los estados, los distritos metropolitanos, los municipios o alguno de los entes descentralizados funcionalmente a los que se refiere esta ley, siempre que su patrimonio inicial se realice con aportes del Estado en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento.
- Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).

Estas normas nacieron por la necesidad de explicar algunos aspectos que están contenidos en las normas internacionales de contabilidad (NIC) e incluyen otros que no son expresados en dichas normas, los cuales son necesarios para la presentación y análisis de la información financiera de las empresas.

La NIIF 7. Establece que las empresas que hayan utilizado instrumentos financieros, deben presentar información de éstos en los estados financieros con la finalidad de que los usuarios tengan información acerca del rendimiento, riesgo y la relevancia de estos instrumentos en la situación financiera de la entidad.

- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005).

NIC 16 Norma Internacional de Contabilidad Propiedades, Planta y Equipo.

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en sus propiedades, planta y equipo, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable de propiedades, planta y equipo son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.

El alcance de esta norma aclara que una entidad está obligada a aplicar los principios contenidos en la misma a los elementos de propiedades, planta y equipo utilizados para desarrollar o mantener (a) activos biológicos y (b) derechos mineros y reservas minerales tales: como petróleo, gas natural y recursos no renovables similares.

3.3 Elementos Financieros Internos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

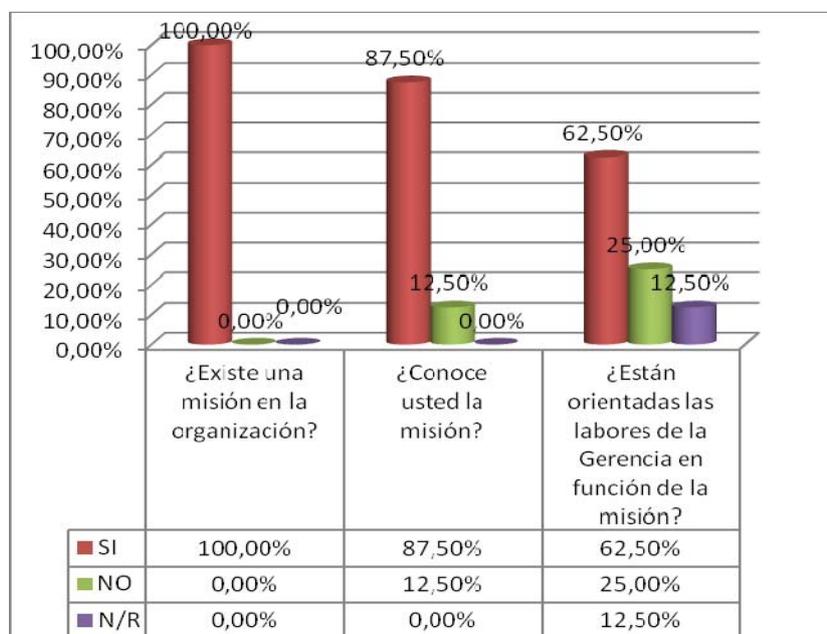
Al realizar un análisis estratégico financiero, se debe efectuar una evaluación del ambiente interno de la organización, que proveerá datos importantes y específicos acerca de la información financiera de la empresa. Al respecto, se analizarán una serie de elementos que están relacionados con el ambiente interno como: aspectos generales, elementos financieros como son: análisis de los estados financieros; capital de trabajo; razones financieras; análisis de porcentaje; de tendencia; Dupont y de proyectos de inversión; análisis de punto de equilibrio; presupuestos; cálculo de costos; riesgo y rendimiento; apalancamiento y por último, elementos no financieros como: el capital intelectual, plusvalía e información medioambiental de la Gerencia de Administración y Finanzas. En tal sentido, se aplicó un cuestionario (Anexo N° 1), que considera cada uno de los aspectos anteriormente mencionados. Cabe

destacar que de nueve (9) cuestionarios entregados, sólo fueron respondidos ocho (8), por lo que el 100% a considerar, estará basado en el número de cuestionarios respondidos.

3.3.1. Aspectos Generales.

Conocer los elementos estratégicos de una organización resulta esencial para que un empleado se identifique con su lugar de trabajo, con su propósito, su visión, su misión, entre otros. En este sentido, el 100% de los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, manifestó conocer la existencia de una misión en la organización, además el 62,50% reconocieron que las labores realizadas en la Gerencia están orientadas en función de la misión organizacional, mientras el 25% dijo no conocerla y el 12,50% no respondió, así como también el 62,50% dijo que las labores de la gerencia están orientadas en función de la misión el 25% dijo que no y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 1).

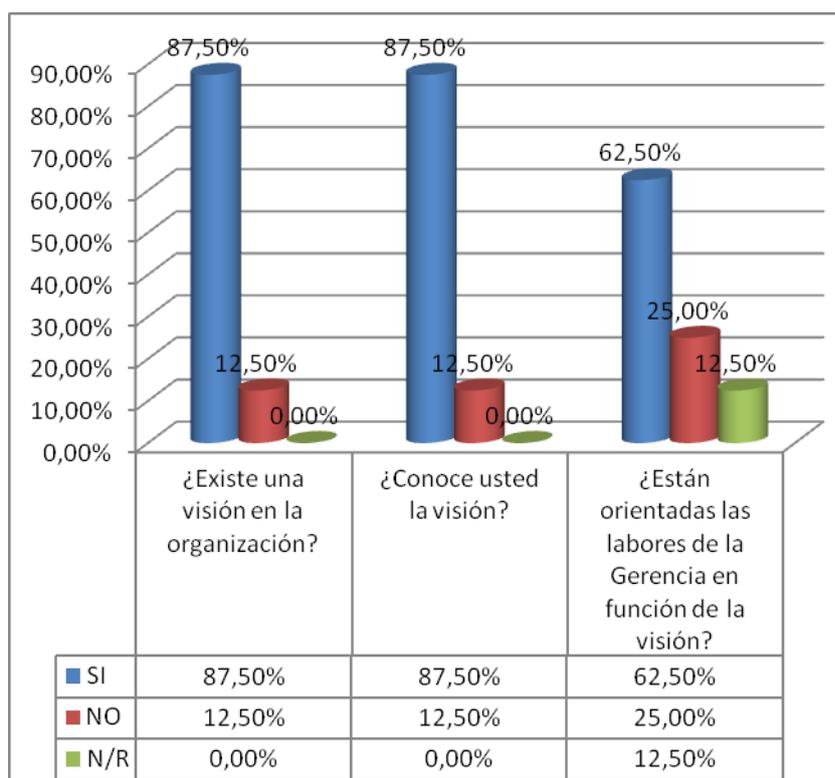
Gráfico N° 1. Misión de la organización



Fuente: Autoras. 2012

Así mismo, los empleados encuestados señalaron en un 87,50% que existe una visión en la organización y la conocen, e igualmente el 62,50% reconoció que las labores realizadas en la Gerencia de Administración Finanzas, están orientadas a alcanzar y cumplir con la visión organizacional (Gráfico N° 2).

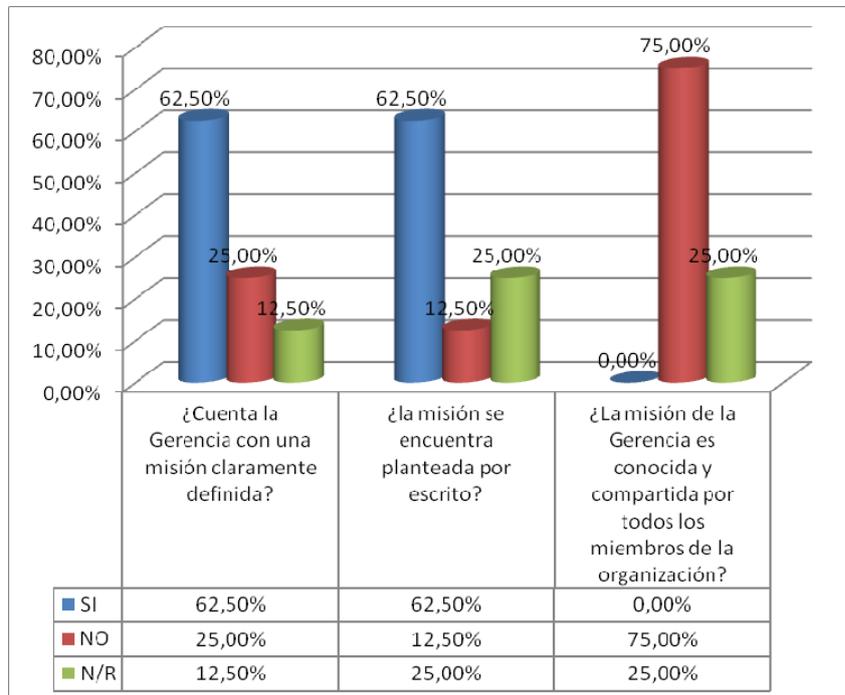
Gráfico N° 2. Visión de la organización



Fuente. Autoras. 2012

De igual forma, el 62,50% de los encuestados indicó que la Gerencia si cuenta con una misión claramente establecida el 25% dijo que no y el 12,50% no respondió, en ese mismo orden de ideas se les preguntó acerca de la misión y el 62,50% dijo que se encuentra planteada por escrito el 12,50% dijo que no y el 25% no respondió al respecto, mientras que el 75% de los encuestados respondió que la misión de la gerencia no es conocida y compartida por todos los miembros de la organización y 25% no respondió (Gráfico N°3).

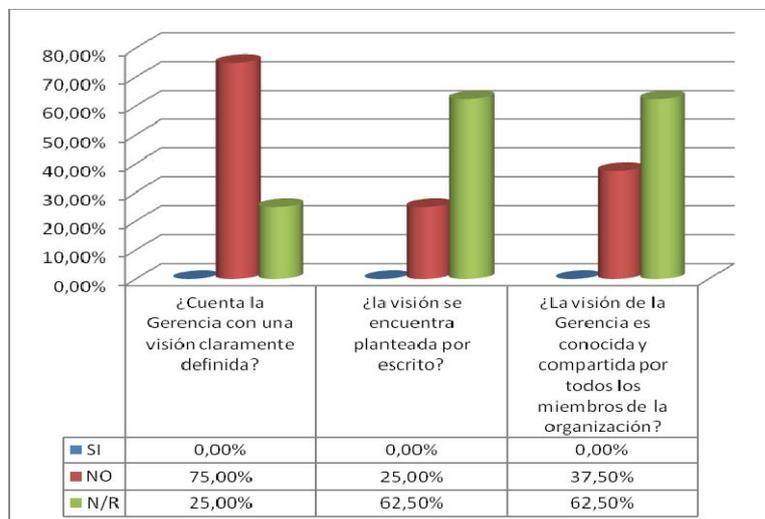
Gráfico N° 3. Misión de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.



Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto a la visión de la Gerencia el 75% de los encuestados indicó que no existe y el 25% no respondió por cuanto afirmaron que la visión general de la Fundación rige todas las dependencias de la misma, el 25% dijo que la visión no se encuentra planteada por escrito y el 37,50% respondió que la visión de la gerencia no es conocida y compartida por todos los miembros de la organización (Gráfico N°4).

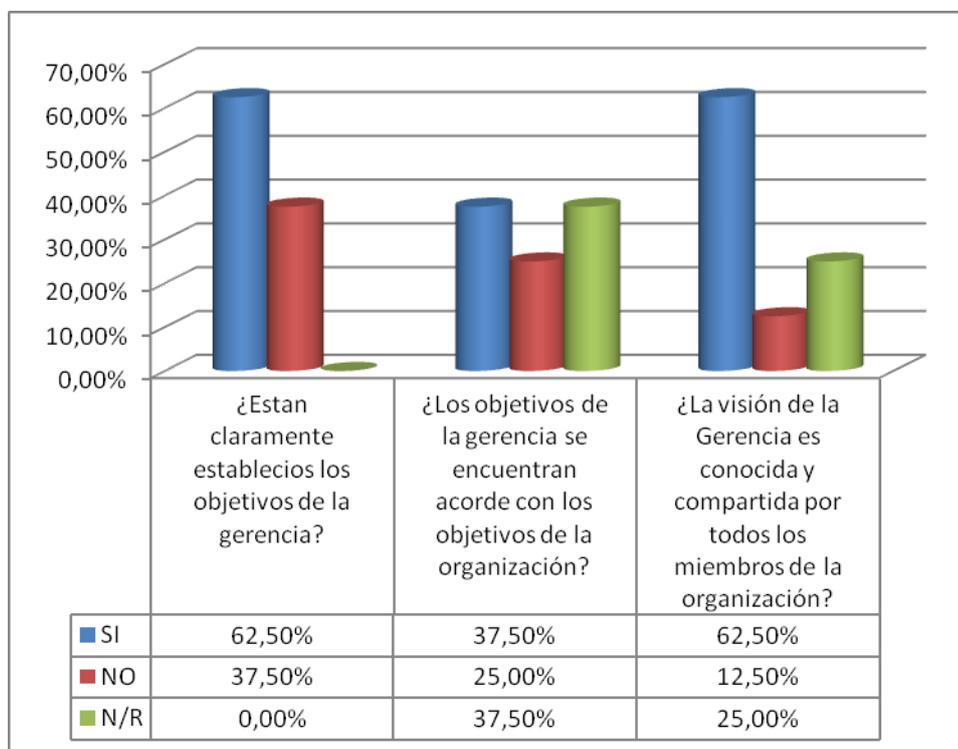
Gráfico N° 4. Visión de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.



Fuente: Autoras. 2012.

Los empleados encuestados expresaron en un 62,50% que la Gerencia cuenta con una serie de objetivos claramente establecidos que se encuentran en concordancia con las labores que se realizan en ésta; además consideran que forma parte esencial para los logros de los objetivos a nivel organizacional, el 37,50% dijo que no, también se les pregunto si los objetivos de la gerencia se encuentran acorde con los objetivos de la organización y el 37,50% dijo que si, el 37,50% dijo que no y el 25% no respondió (Gráfico N°5).

Gráfico N° 5. Objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.



Fuente: Autoras. 2012.

Considerando, que el análisis estratégico conlleva a un diagnóstico interno y externo, que permiten determinar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, el 50% de los empleados encuestados, señalaron que la Gerencia de Administración y Finanzas no realiza análisis estratégico y el otro 50% no respondió (Gráfico N°6).

Gráfico N° 6. Aplicación del análisis estratégico en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES

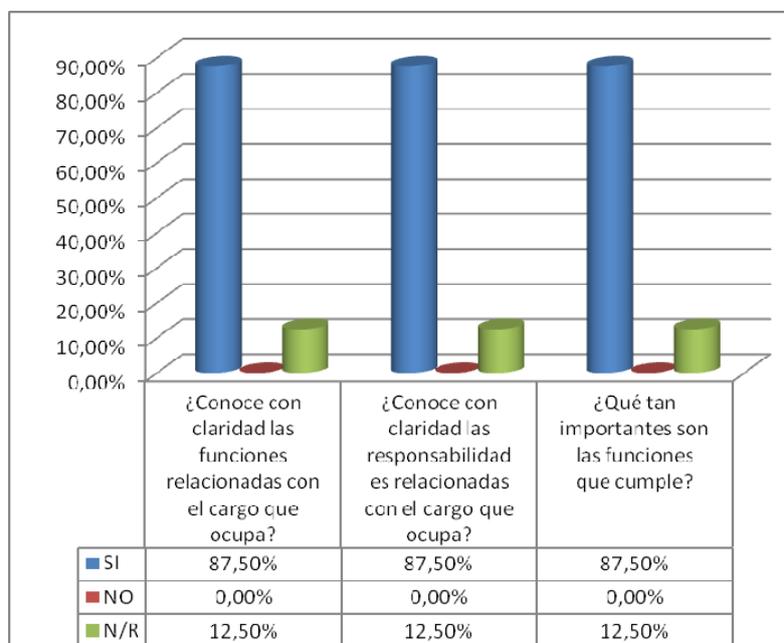


	SI	NO	N/R
¿Realiza la Gerencia análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la Organización?	0,00%	50,00%	50,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 87,5% de los empleados encuestados afirmaron que conocen con claridad las funciones y las responsabilidades relacionadas con el cargo que ocupan en la Gerencia y el 12,50% no respondió. El mismo 87,50% de los encuestados consideró como muy importante de las funciones que realiza la Gerencia de Administración y Finanzas para la organización y el 12,5% no respondió (Gráfico N°7).

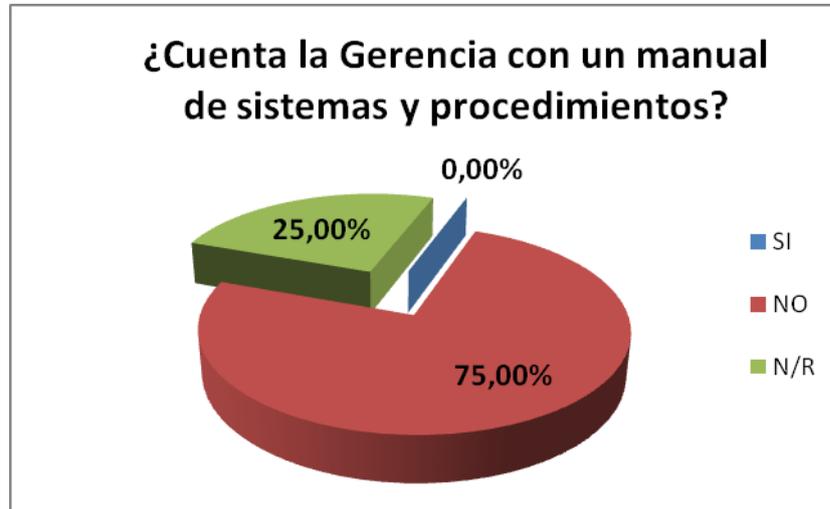
Gráfico N° 7. Funciones, responsabilidades y grado de importancia de los cargos existentes en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.



Fuente: Autoras. 2012.

A pesar que el manual de sistemas y procedimientos es de suma importancia en cualquier gerencia de una organización, el 75% de los encuestados dijo que la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES no cuenta con este manual y el 25% no respondió (Gráfico N°8).

Gráfico N° 8. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES



	SI	NO	N/R
¿Cuenta la Gerencia con un manual de sistemas y procedimientos?	0,00%	75,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto a la idea de que la capacitación forma parte del fortalecimiento de la capacidad humana en función de las habilidades, la experiencia y la inteligencia del individuo, surgió la importancia de consultar sobre los programas de capacitación en la organización, por lo que el 87,5% de los empleados manifestaron que no se les ofrece capacitación, el 12,5% no respondió (Gráfico N° 9).

Gráfico N° 9. Capacitación del personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES



	SI	NO	N/R
¿Se le ofrece capacitación al personal?	0,00%	87,50%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

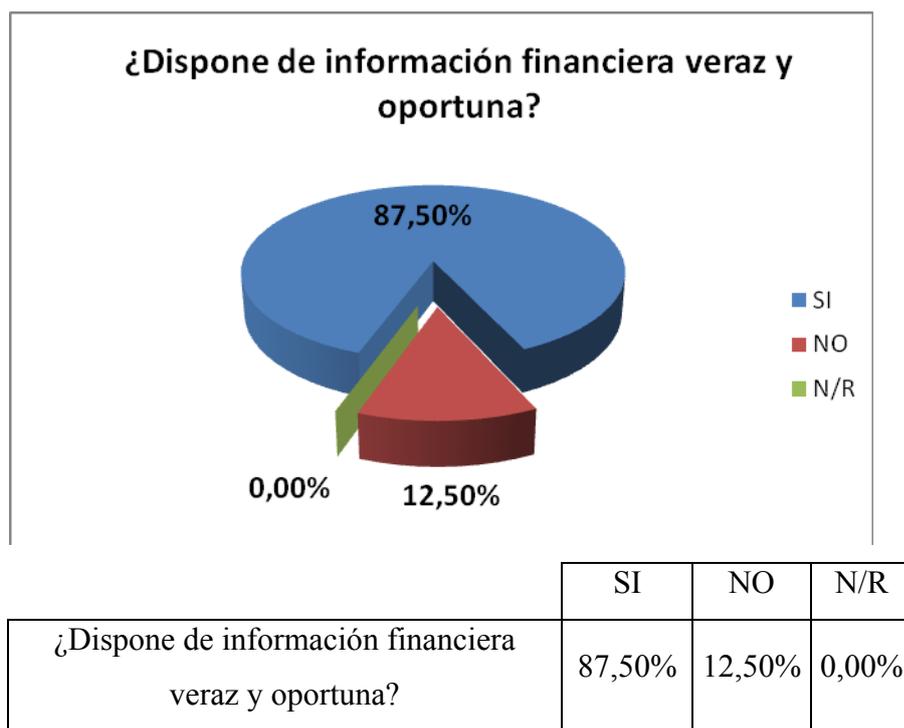
3.3.2. Elementos Financieros

Los elementos financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una organización, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles. Dentro de éstos están: Análisis de los Estados Financieros; Capital de Trabajo; Razones Financiera; Análisis de Tendencia, Dupont, de Proyectos y de Punto de Equilibrio; Presupuestos; Cálculo de costos; Riesgo y Rendimiento y Apalancamiento.

3.3.2.1. Análisis de los Estados Financiero.

La necesidad del conocimiento de los principales elementos económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducir a la organización en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones. En tal sentido, un 87,50% consideró que la Gerencia formula de manera eficiente y oportuna la información financiera, mientras que un 12,50% señaló que no se hace de forma veraz (Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Disposición de información financiera en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES

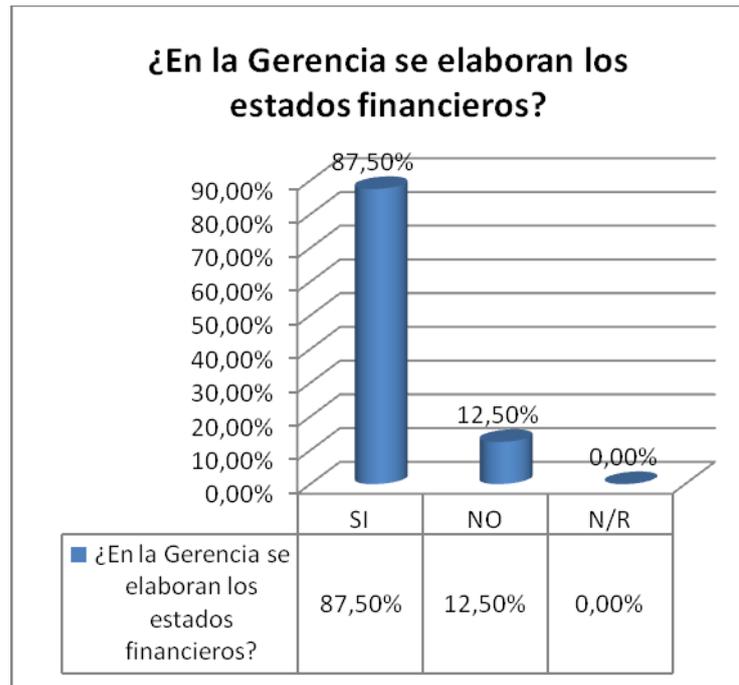


Fuente: Autoras. 2012.

El 87,50% de los encuestados, señaló que la organización elabora sus estados financieros, el 12,50% dijo que no, sin embargo, la elaboración de estos estados permite la evaluación de la capacidad de la organización para generar

flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos (Gráfico N°11).

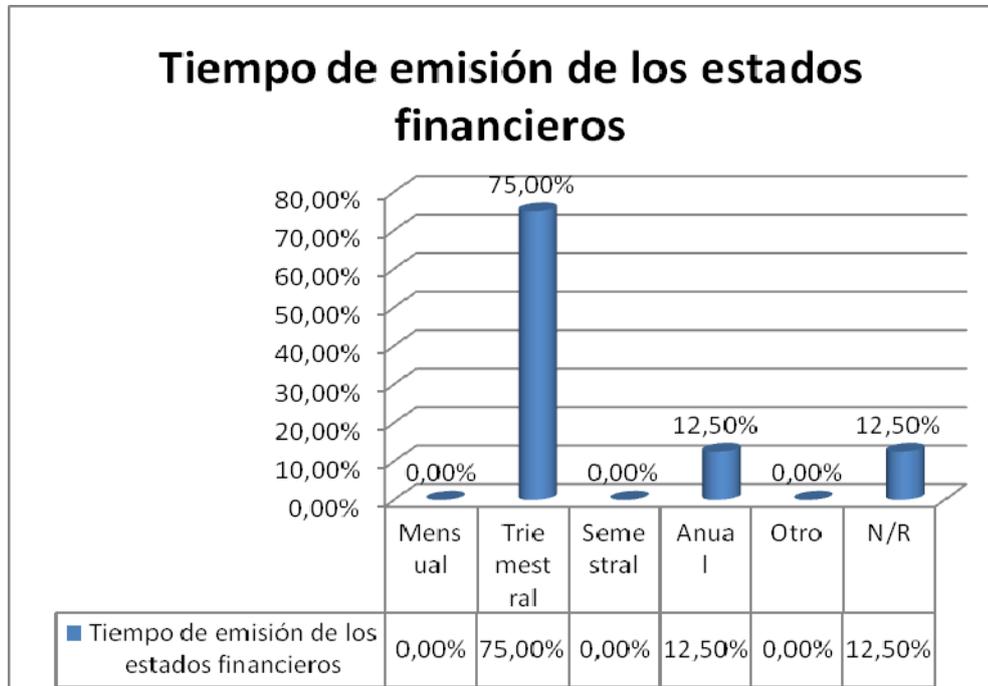
Gráfico N° 11. Elaboración de los estados financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES



Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 75% expresó que se elaboraban trimestralmente sus estados financieros, el 12,50% anualmente, el 12,50% no respondió (Gráfico N° 12).

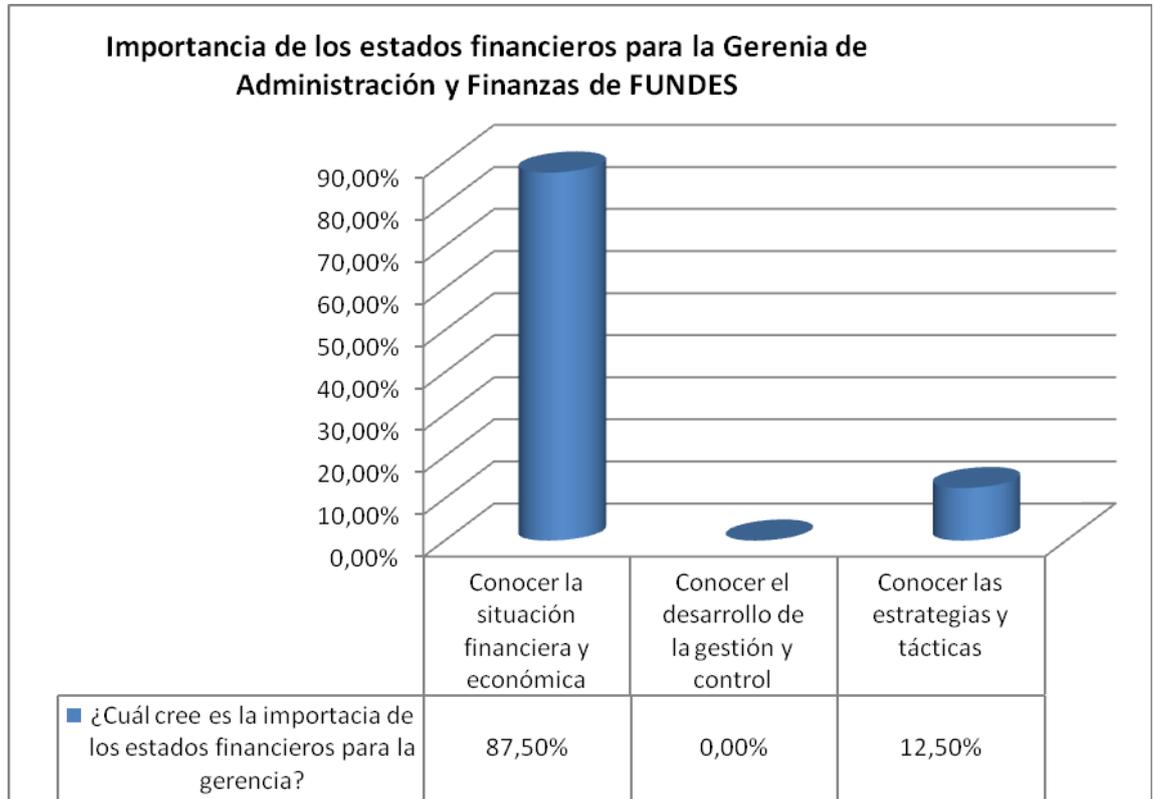
Gráfico N° 12. Tiempo de emisión de los estados financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES



Fuente: Autoras. 2012.

De la importancia de elaborar los estados financieros, el 87,50% señaló que permite conocer la situación financiera y económica de la empresa, y un 12,50% no respondió, tal como se muestra en el (Gráfico N° 13).

Gráfico N° 13. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES



Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 25% señaló que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados por la Gerencia de Administración y Finanzas es utilizada para el análisis financiero de la Fundación, el 50% dijo que no era utilizado y el 25% restante no respondió (Gráfico N° 14).

Gráfico N° 14. Utilización de la información financiera y económica contenida en los estados financieros.

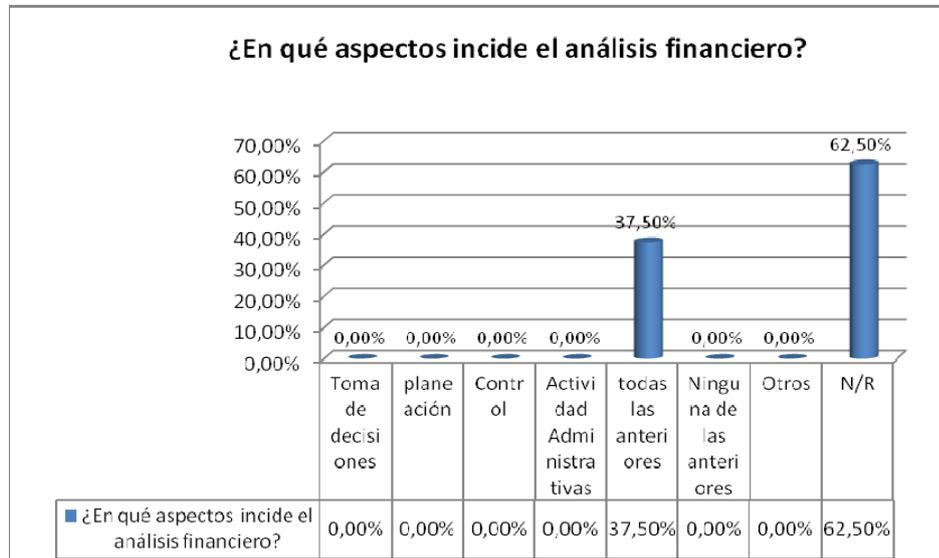


	SI	NO	N/R
¿La información financiera y económica es utilizada para el análisis financiero?	25,00%	50,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Los encuestados en un 37,50% respondieron que el análisis financiero es utilizado en la toma de decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas, un 62,50% no respondió (Gráfico N° 15).

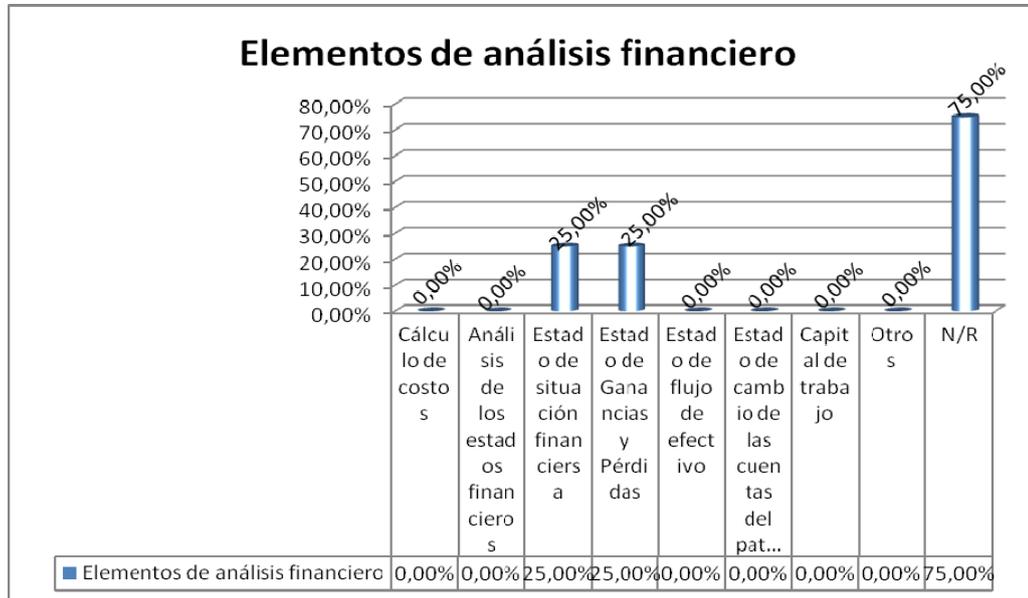
Gráfico N° 15. Aspectos en los que incide el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Autoras. 2012.

Cuando se consultó acerca de los elementos del análisis financiero que se utilizan en la Gerencia de Administración y Finanzas, el 12,50% de los encuestados respondió que es el estado de situación financiera y el 12,50% dijo que el estado de ganancias y pérdidas y un 75% no respondió tal como se muestra en (Gráfico N° 16).

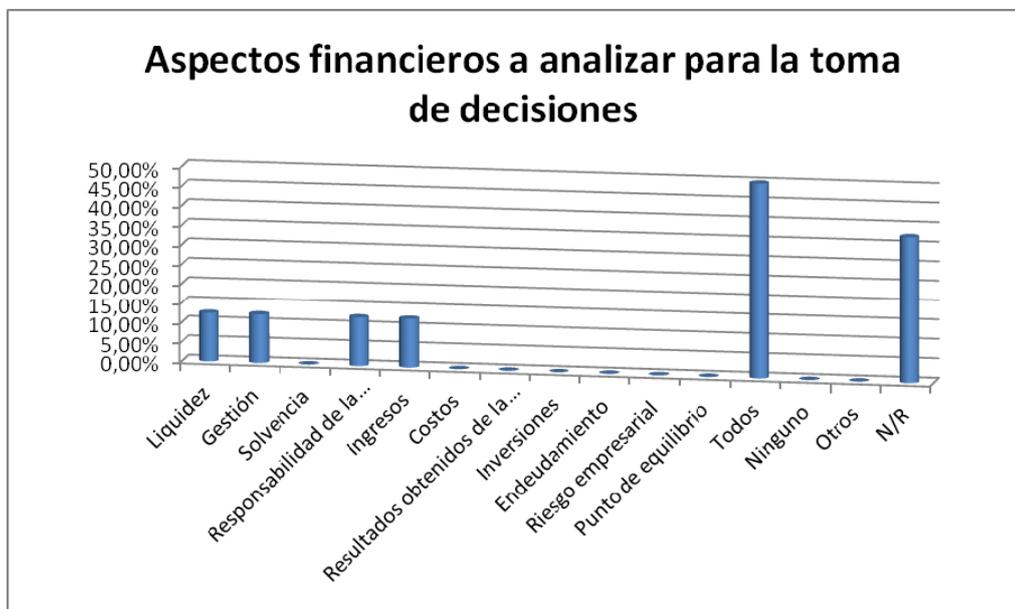
Gráfico N° 16. Elementos de análisis financiero utilizados por la Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Autoras. 2012.

Cuando se consultó al personal de la Gerencia sobre los aspectos que deben analizarse para la toma de decisiones efectivas, el 12,50% respondió la liquidez, la gestión, la rentabilidad de la fundación, los ingresos de la organización, el 50% todas las anteriores, y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 17).

Gráfico N° 17. Aspectos financieros que deben analizarse para la toma de decisiones en la organización



	Aspectos financieros a analizar para la toma de decisiones
Liquidez	12,50%
Gestión	12,50%
Solvencia	0,00%
Responsabilidad de la fundación	12,50%
Ingresos	12,50%
Costos	0,00%
Resultados obtenidos de la fundación	0,00%
Inversiones	0,00%
Endeudamiento	0,00%
Riesgo empresarial	0,00%
Punto de equilibrio	0,00%
Todos	50,00%
Ninguno	0,00%
Otros	0,00%
N/R	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

Tomar decisiones efectivas, implica que éstas deben estar vinculadas con los planes y programas de la organización y fundamentalmente en el análisis financiero que aporta la información de la situación financiera y económica, es decir, no están aisladas, están basadas en algo que es básico y fundamental cuando se quiere gestionar una empresa responsablemente. En este caso, el 87,50% de los encuestados respondieron que no es factible ni posible tomar decisiones efectivas, si las mismas no se sustentan en el análisis financiero, y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 18).

Gráfico N° 18. Toma de decisiones sin la aplicación del análisis financiero.

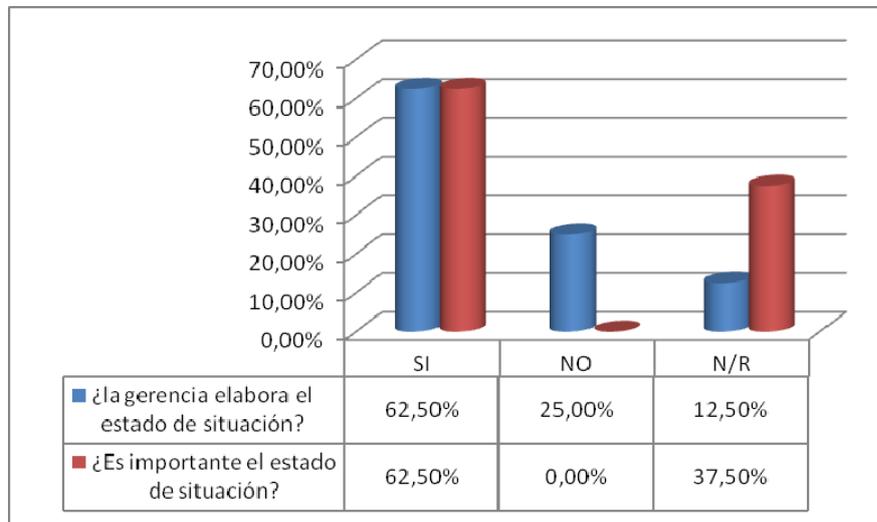


	SI	NO	N/R
¿Es posible tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero?	0,00%	87,50%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

El 62,50% de los encuestados señalaron que en la Gerencia de Administración y Finanzas se elabora el estado de situación financiera, y el 25% dijo que no y 12,50% no respondió, así mismo, el 62,50% señaló que si es importante la realización de éste para la organización y un 37,50% no respondió (Gráfico N° 19).

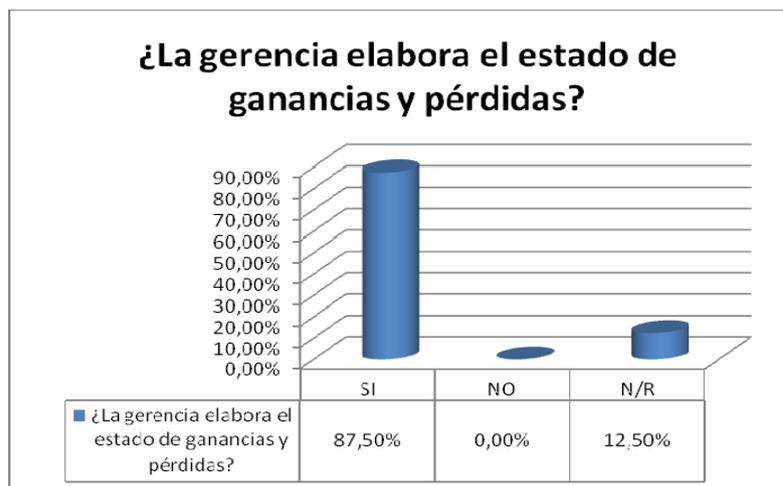
Gráfico N° 19. Estado de situación financiera y su importancia



Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto al estado de ganancias y pérdidas, el 87,50% de los encuestados apuntó que si se elaboran en la Gerencia de Administración y Finanzas y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 20).

Gráfico N° 20. Elaboración del estado de ganancias y pérdidas

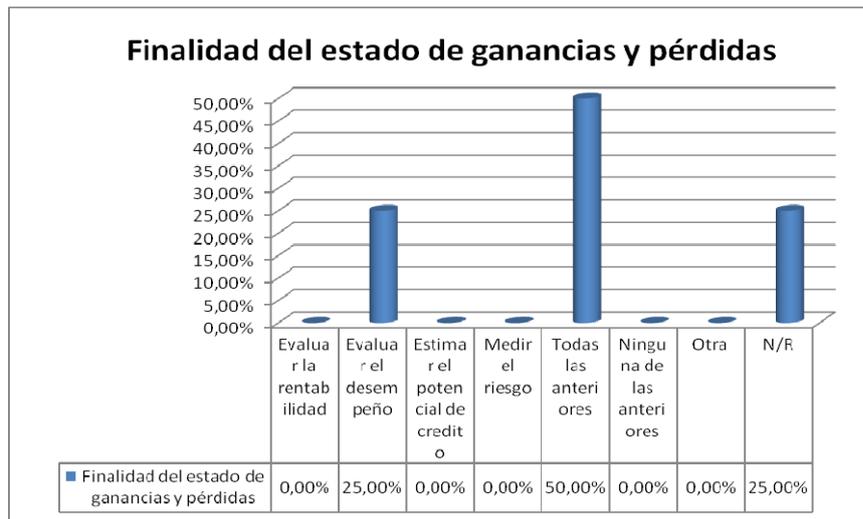


Fuente: Autoras. 2012.

Del mismo modo, un 25% indicó que éstos permiten evaluar el desempeño de la organización, el 50% señaló que evalúa la rentabilidad, evalúa el desempeño,

estima el potencial del crédito y mide el riesgo, un 25% no respondió (Gráfico N° 21).

Gráfico N° 21. Finalidad del estado de ganancias y pérdidas.

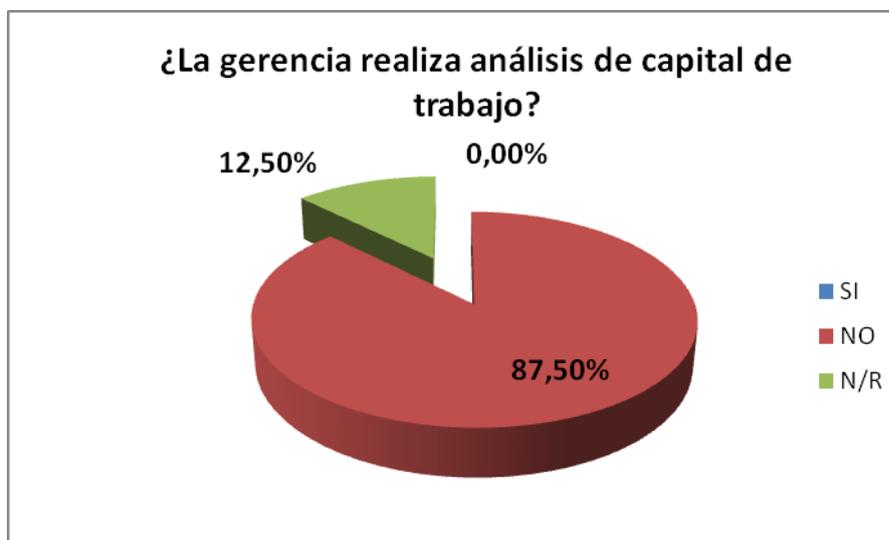


Fuente: Autoras. 2012.

El 100% de los encuestados señalaron que la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, no elabora el estado de flujo de efectivo por ende no saben el grado de importancia del mismo para la Fundación, de igual forma no elabora el estado de cambio de las cuentas de patrimonio.

En lo que se refiere, a la realización del análisis del capital de trabajo, el 87,50% del personal señaló que allí no se elabora análisis de capital de trabajo, el 12,50% no respondió (Gráfico N° 22).

Gráfico N° 22. Capital de trabajo



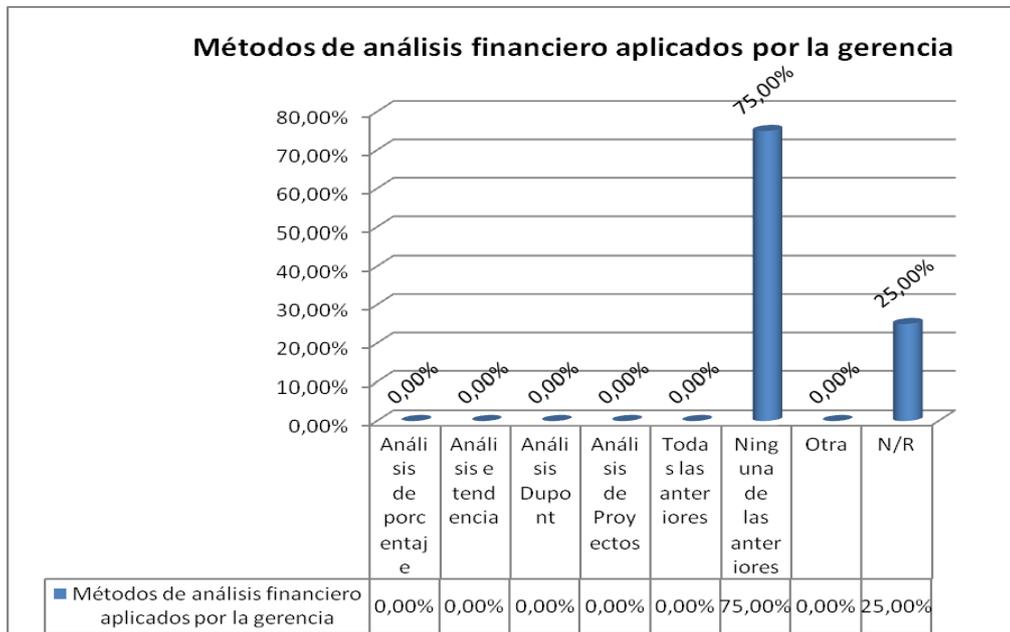
	SI	NO	N/R
¿La gerencia realiza análisis de capital de trabajo?	0,00%	87,50%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero en las organizaciones es el uso de las razones financieras, por lo que, el 100% de las personas encuestadas señalaron que no se determinan razones financieras en la Gerencia de Administración y Finanzas, lo que de algún modo afecta a la organización, ya que, estas no pueden medir el alto grado de eficacia y el comportamiento de algunos aspectos de la organización por ende desconocen el grado de importancia de las razones financieras en dicha Gerencia.

En cuanto a los métodos de análisis financieros que aplica la Gerencia de Administración y Finanzas, el 75% del personal señaló que no aplica ningún método y el 25% no respondió (Gráfico N° 23).

Gráfico N° 23. Métodos de análisis financiero aplicado por la Gerencia

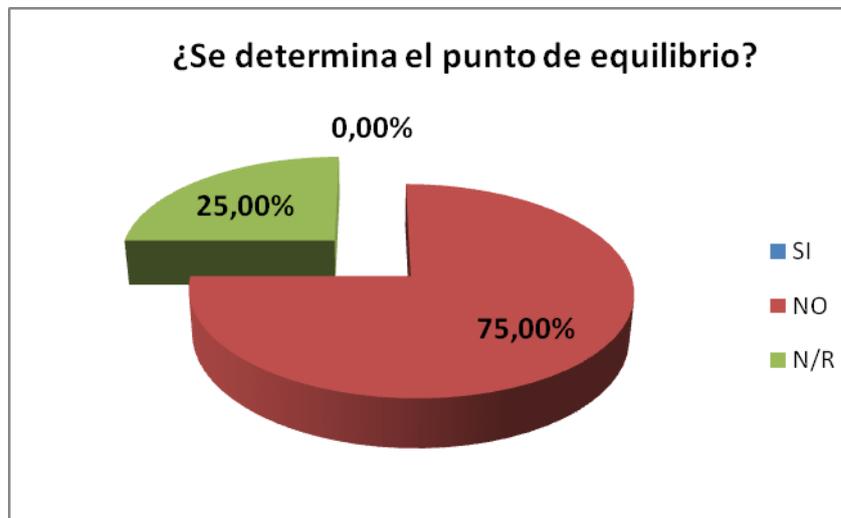


Fuente: Autoras. 2012.

3.3.2.2. Análisis de Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, en tal sentido. Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios mostraron que el 75% de los encuestados opinó que no se determina punto de equilibrio y el 25% no respondió (Gráfico N° 24).

Gráfico N° 24. Punto de equilibrio



	SI	NO	N/R
¿Se determina el punto de equilibrio?	0,00%	75,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

3.3.2.3 Presupuestos.

El presupuesto es el resultado final de un proceso que consiste en la formulación de planes y conversión de narraciones cualitativas y cuantitativas en un formato o documento, es decir, el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica. El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento económico como: las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y las tasas de interés, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la organización. Al respecto, un 75% de los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas, expresaron que ésta si elabora el presupuesto de la fundación, el 25% no respondió (Gráfico N° 25).

Gráfico N° 25. Elaboración presupuestos



	SI	NO	N/R
¿Se determina el punto de equilibrio?	0,00%	75,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Un 75% dijo que el grado de importancia del presupuesto es alto, un 25% no respondió (Gráfico N° 26).

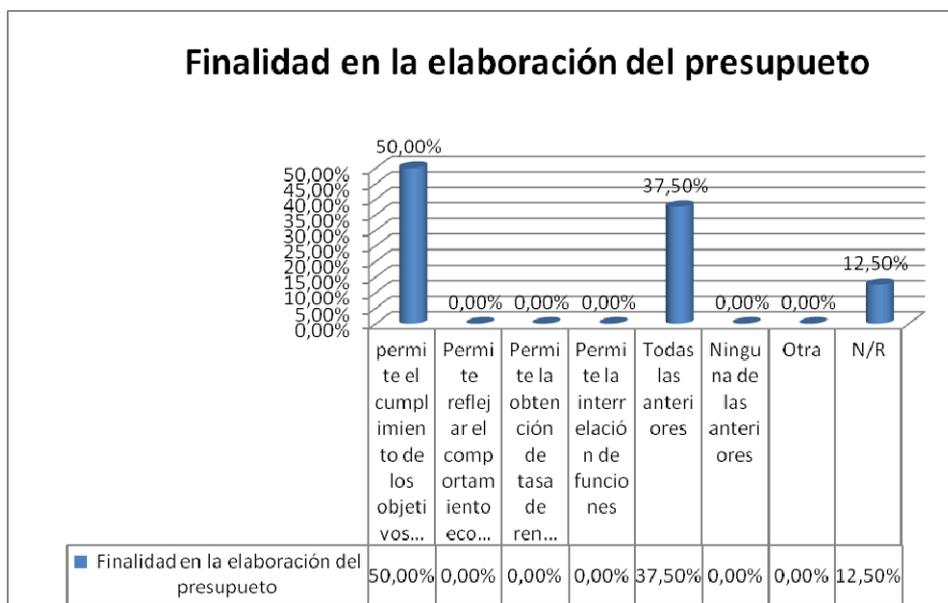
Gráfico N° 26. Grado de importancia del presupuesto



Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 50% dijo que la finalidad de determinarlo es que permite el cumplimiento de los objetivos planteados; el 37,50% opinó que permite reflejar el comportamiento económico de la organización, la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital, la interrelación de funciones y permite el cumplimiento de los objetivos planteados; el 12,50% no respondió (Gráfico N° 27).

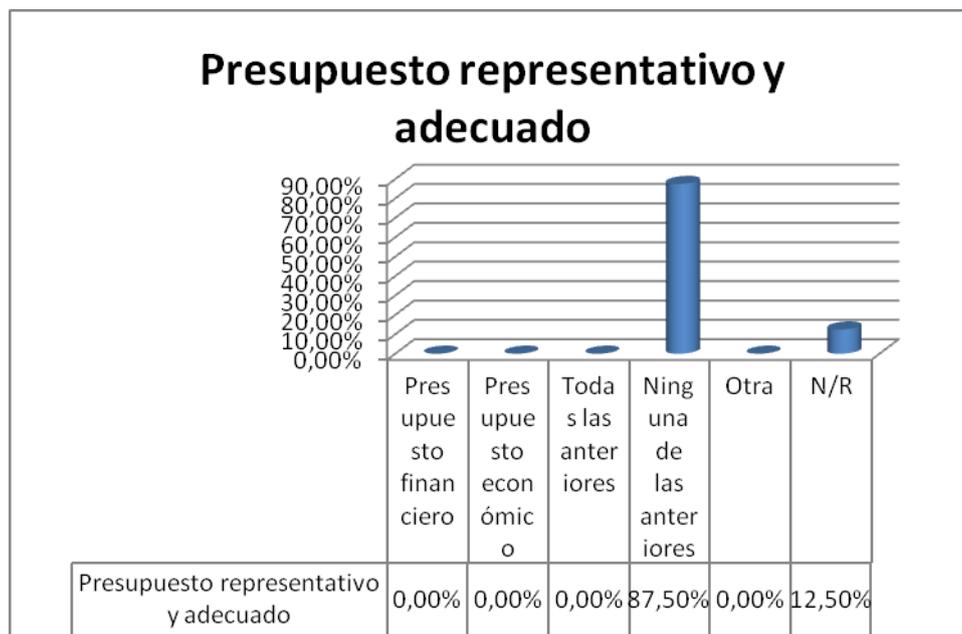
Gráfico N° 27. Finalidad de la elaboración del presupuesto



Fuente: Autoras. 2012.

Igualmente un 87,50 % de los empleados expresó que el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para la Fundación, es el presupuesto financiero y el presupuesto económico (Gráfico N°28).

Gráfico N° 28. Presupuesto representativo y adecuado para la Fundación

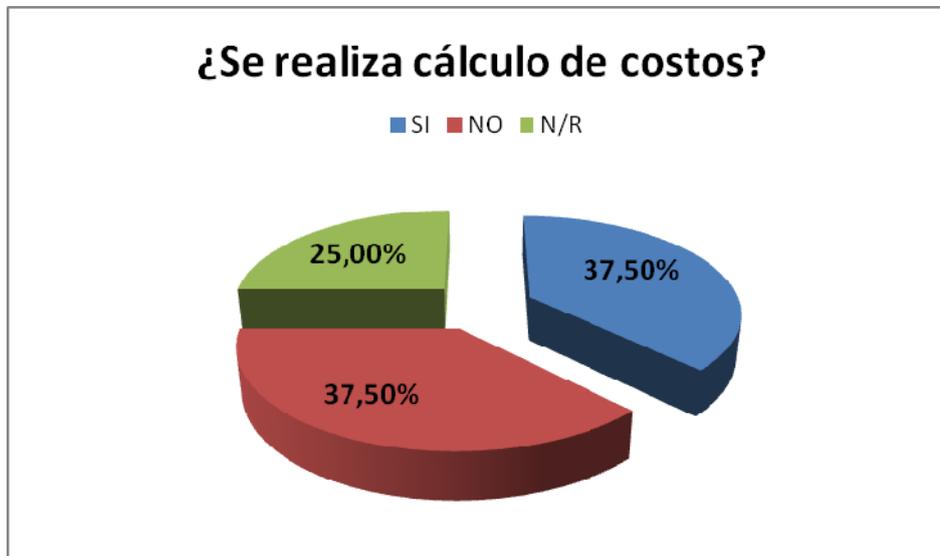


Fuente: Autoras. 2012.

3.3.2.4 Cálculo de Costos.

El control de los costos es vital para cualquier empresa que se dedica a la fabricación de cualquier tipo de producto o a la prestación de servicios, ya que, esto servirá a la organización para determinar tanto el precio de venta como la utilidad que desea obtener, sin embargo, FUNDES no busca tener utilidad pero si ser sustentable económicamente, por lo que aplicar cálculo de costos sería un instrumento de ayuda para ellos. En tal sentido, el 37,50% de los empleados dijo que si se aplica cálculo de costos, el 37,50% dijo que no, y un 25% no respondió (Gráfico N° 29).

Gráfico N° 29. Cálculo de costos



	SI	NO	N/R
¿Se realizan análisis de costos?	37,50%	37,50%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Igualmente, un 37,50% dijo que el grado de importancia de elaborar cálculos de costos en la Gerencia de Administración y Finanzas es alto, el 62,50% no respondió (Gráfico N° 30).

Gráfico N° 30. Grado de importancia de la elaboración del cálculo de costos

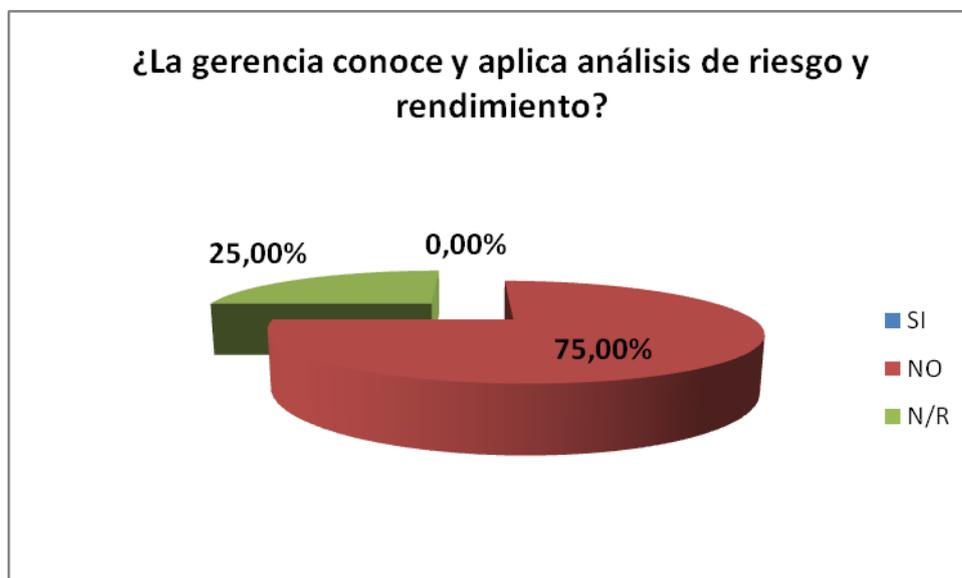


Fuente: Autoras. 2012.

3.3.2.5. 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. Sin embargo, el 75% de los encuestados opinó que no conoce y no se aplica análisis de riesgo y rendimiento en la Gerencia de Administración y Finanzas, el 25% no respondió (Gráfico N° 31).

Gráfico N° 31. Riesgo y rendimiento



	SI	NO	N/R
¿La gerencia conoce y aplica análisis de riesgo y rendimiento?	0,00%	75,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

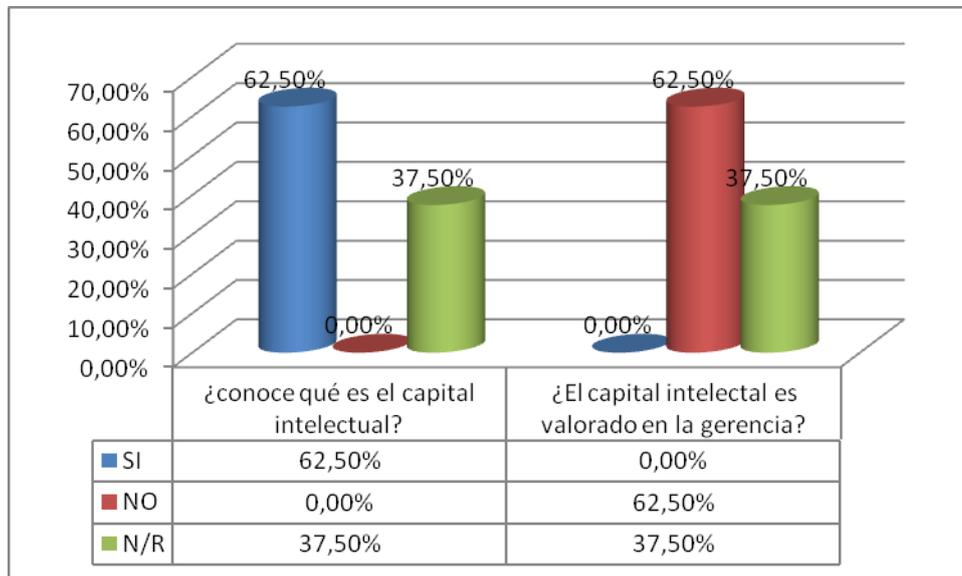
3.4.3. Elementos no Financieros.

Son considerados elementos intangibles, entre los que se incluyen: el capital intelectual, plusvalía y la información medioambiental.

3.3.3.1. Capital Intelectual.

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. Por lo que, el 62,50% de los empleados encuestados opinó que conoce qué es el capital intelectual, y el 37,50% no respondió. Igualmente el 62,50% señaló que el capital intelectual no es valorado en la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 32).

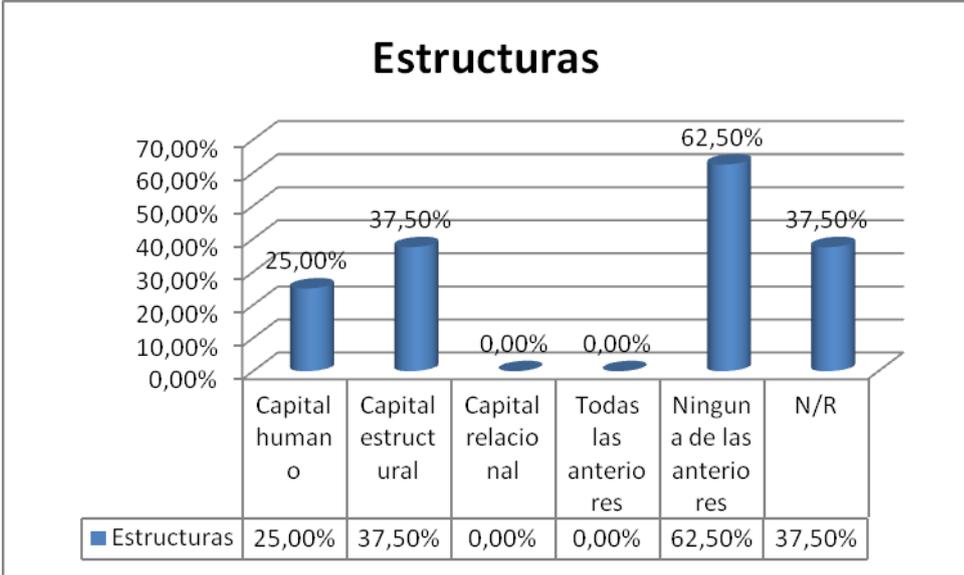
Gráfico N° 32. Conocimiento y valor dado al capital intelectual



Fuente: Autoras. 2012.

En lo que respecta a la estructura del capital intelectual que incide potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Administración y Finanzas, el 25,00% destacó que incide el capital humano; el 37,50% el capital estructural, y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 33).

Gráfico N° 33. Estructura del capital intelectual que inciden en la capacidad para generar beneficios

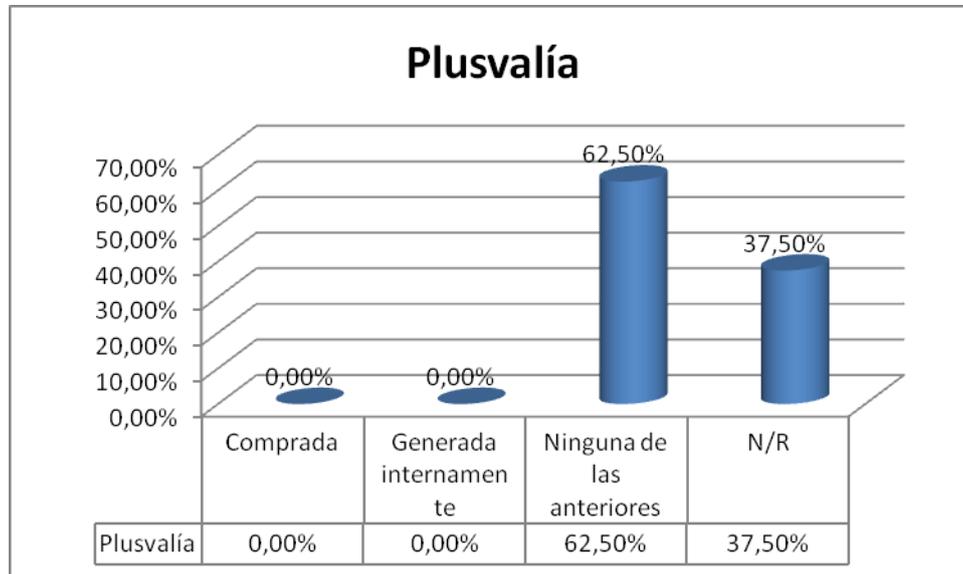


Fuente: Autoras. 2012.

3.3.3.2. Plusvalía

La plusvalía es el incremento en el valor de un bien o producto. En tal sentido, cuando se le preguntó qué tipo de plusvalía reconoce y revela la Gerencia de Administración y Finanzas, el 62,50% dijo que no reconoce ninguna de las anteriores (plusvalía comprada, plusvalía generada internamente), y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 34).

Gráfico N° 34. Reconocimiento de la plusvalía

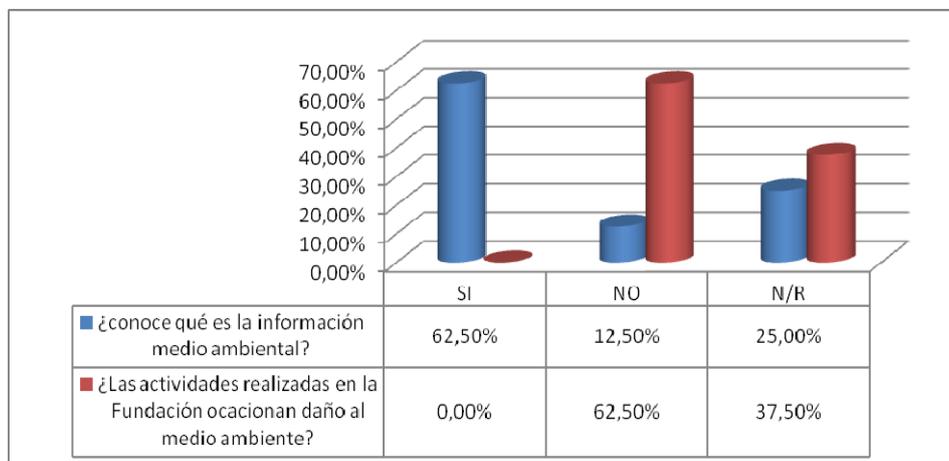


Fuente: Autoras. 2012.

3.3.3.3. Información Medioambiental

El análisis del ambiente y la influencia sobre las organizaciones están directamente relacionados con la capacidad para tomar decisiones y ejecutar planes estratégicos. La información ambiental confiable, oportuna y precisa es determinante para el funcionamiento de un negocio, desde el diseño de nuevos productos, el desarrollo de planes de comercialización hasta la contratación de personal. Sin embargo, esta información no siempre está disponible fácilmente. En tal sentido, se le preguntó a los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, si conocía lo que es la información medioambiental y el 62,50% dijo que sí conoce, el 12,50% dijo que no y el 25% no respondió. Así mismo, el 62,50% dijo que las actividades que se realizan en FUNDES no ocasionan daños al medioambiente y el 37,50% no respondió, lo que quiere decir que ese mismo porcentaje considera que en ningún grado afecta el medioambiente estas actividades (Gráfico N° 35).

Gráfico N° 35. Información medioambiental



Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto a si la Gerencia de Administración y Finanzas revela en los estados financieros la información medioambiental el 62,50% dijo que no la revela y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 36).

Gráfico N° 36. Revelación de la información medio ambiental en los estados financieros



	SI	NO	N/R
¿Se reconoce y revela en los estados financieros la información medio ambiental?	0,00%	62,50%	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

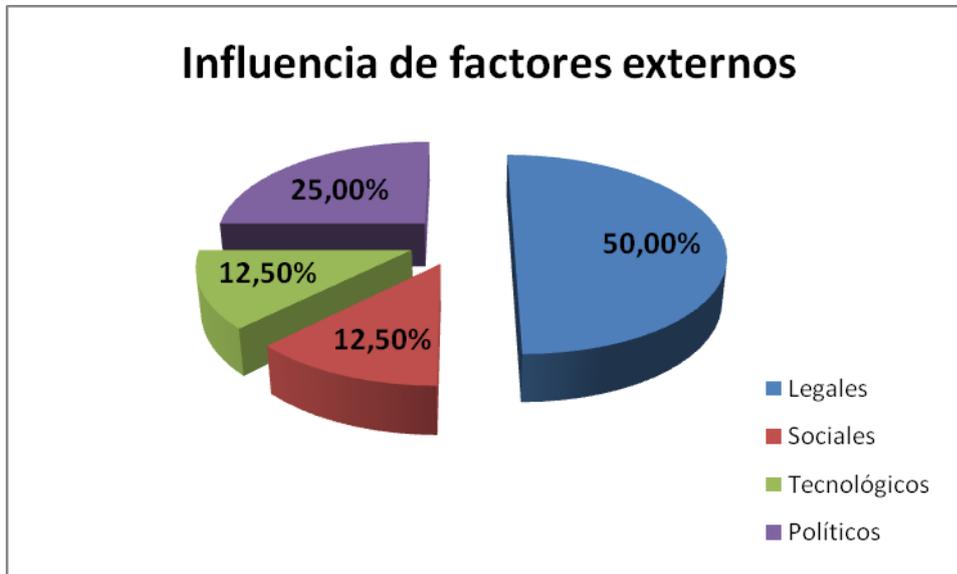
3.4 Elementos Externos que afectan a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Los elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES son: elementos económicos, políticos y legales, éticos, sociales y culturales, tecnológicos y geográficos.

3.4.1. Aspectos Generales.

A través de la aplicación de los cuestionarios a los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas, se determinó que un 50,00% de los empleados piensa que los factores legales influyen directamente en la operatividad de la Gerencia, el 12,50% piensa que los factores sociales también influyen, 12,50% señaló los factores tecnológicos y 25% los factores políticos (Gráfico N° 37).

Gráfico N° 37. Influencia de los factores del ambiente externo en el operatividad de la Gerencia



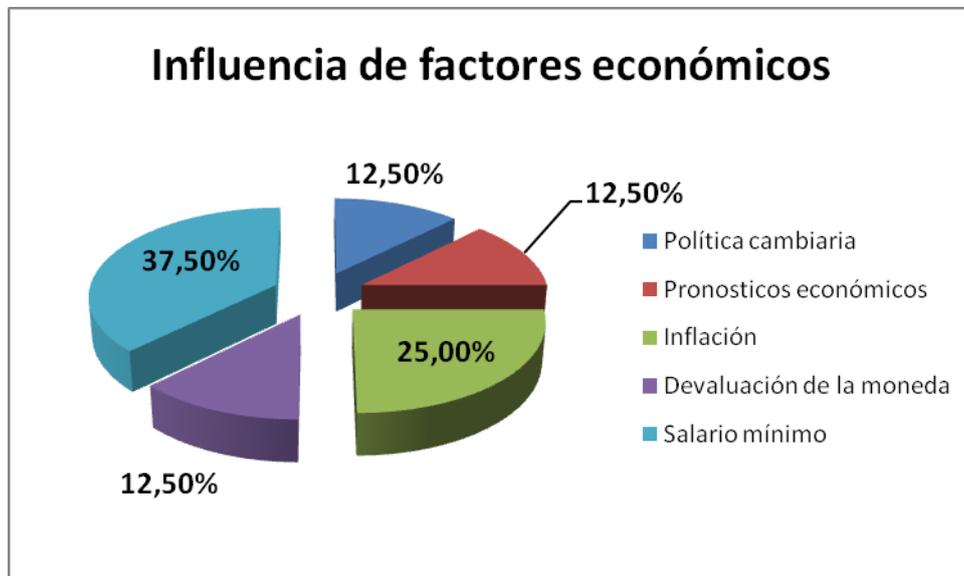
	Influencia de factores externos
Legales	50,00%
Sociales	12,50%
Tecnológicos	12,50%
Políticos	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

3.4.2. Factores Económicos.

En cuanto a la pregunta de cuáles de los aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración y Finanzas, los empleados de la misma respondieron en un 12,50% que la política cambiaria del país influye, el 12,50% los pronósticos económicos, el 25% la inflación, el 12,50% la devaluación de la moneda y el 37,50% el salario mínimo (Gráfico N° 38).

Gráfico N° 38. factores económicos que inciden en las actividades de la Gerencia



	Influencia de factores económicos
Política cambiaria	12,50%
Pronósticos económicos	12,50%
Inflación	25,00%
Devaluación de la moneda	12,50%
Salario mínimo	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto a la inflación y el índice de desempleo, el 25,00% de los empleados, a los cuales se les aplicó el cuestionario señaló que éstas si afectan las actividades laborales de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 37,50% que no afecta y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 39).

Gráfico N° 39. Incidencia de la inflación y el desempleo en las actividades de la Gerencia

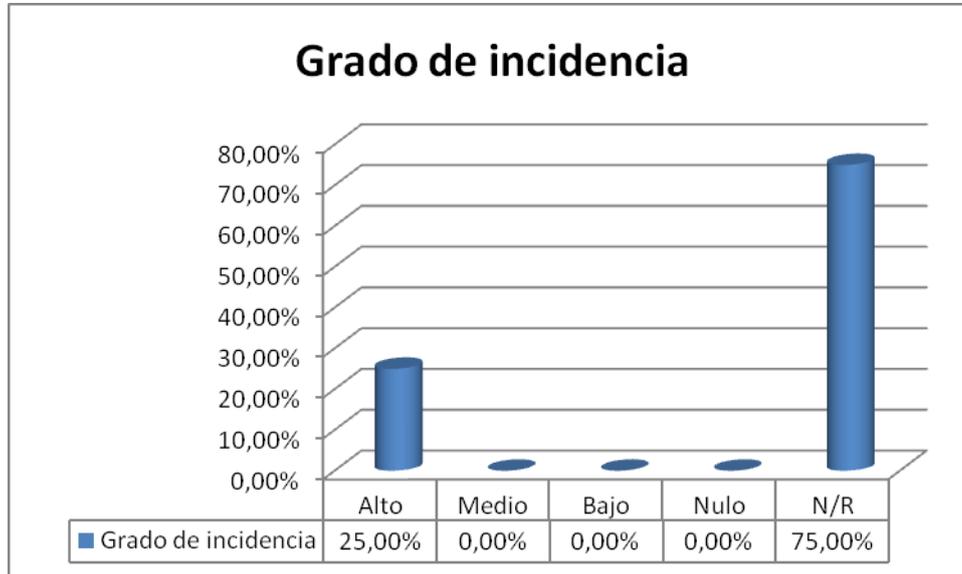


	SI	NO	N/R
¿Incide la inflación y el desempleo en las actividades de la gerencia	25,00%	37,50%	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

Del 100% de los encuestados el 25% de ellos dijo que el grado de afectación de la inflación y el índice de desempleo es alto, y el 75% no respondió (Gráfico N° 40).

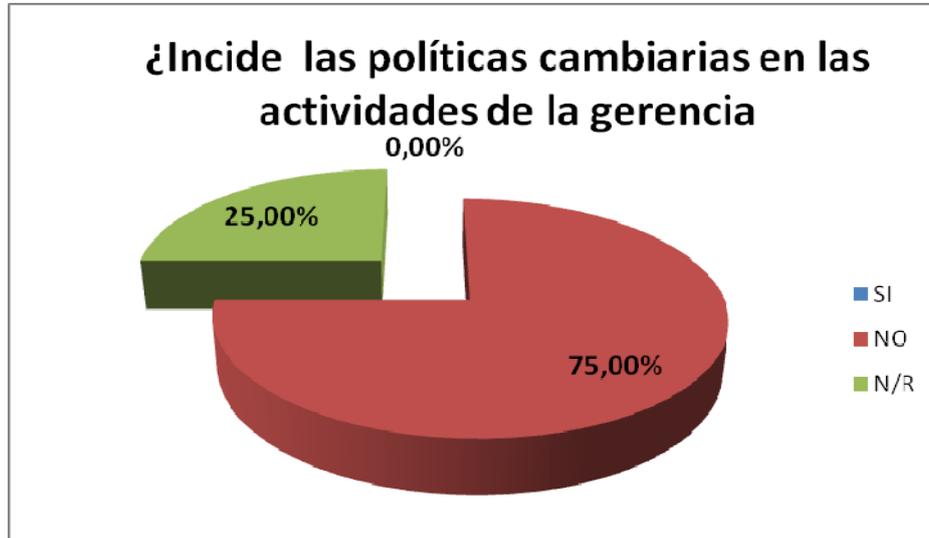
Gráfico N° 40. Grado de incidencia de la inflación y el desempleo en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 75% de los encuestados, señaló que las políticas cambiarias no afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 25% no respondió (gráfico N° 41).

Gráfico N° 41. Incidencia de las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia



	SI	NO	N/R
¿Incide las políticas cambiarias en las actividades de la gerencia?	0,00%	75,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

En cambio, el 25% de los encuestados, señaló que las medidas económicas si afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 75% dijo que no (Gráfico N° 42).

Gráfico N° 42. Incidencia de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia

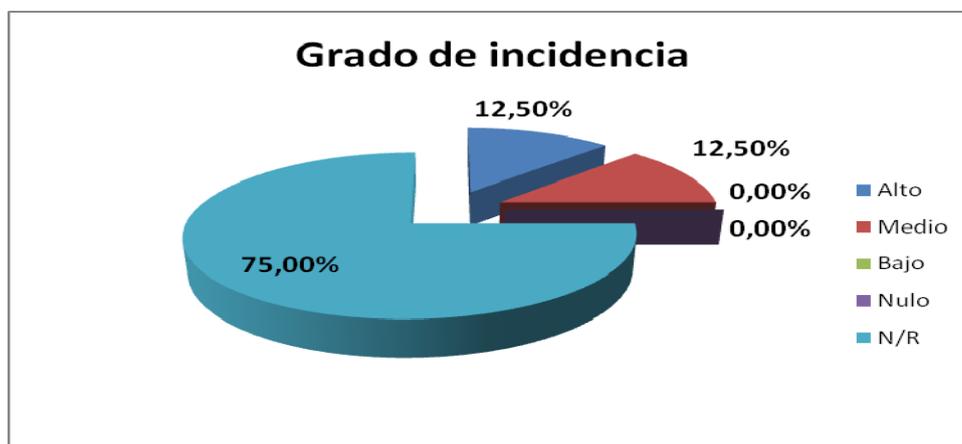


	SI	NO	N/R
¿Incide las medidas económicas en las actividades de la gerencia?	25,00%	75,00%	0,00%

Fuente: Autoras. 2012.

El 12,50% consideró que el grado de afectación de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas era alto, el 12,50% dijo que medio y el 75% no respondió (Gráfico N° 43).

Gráfico N° 43. Grado de incidencia de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia

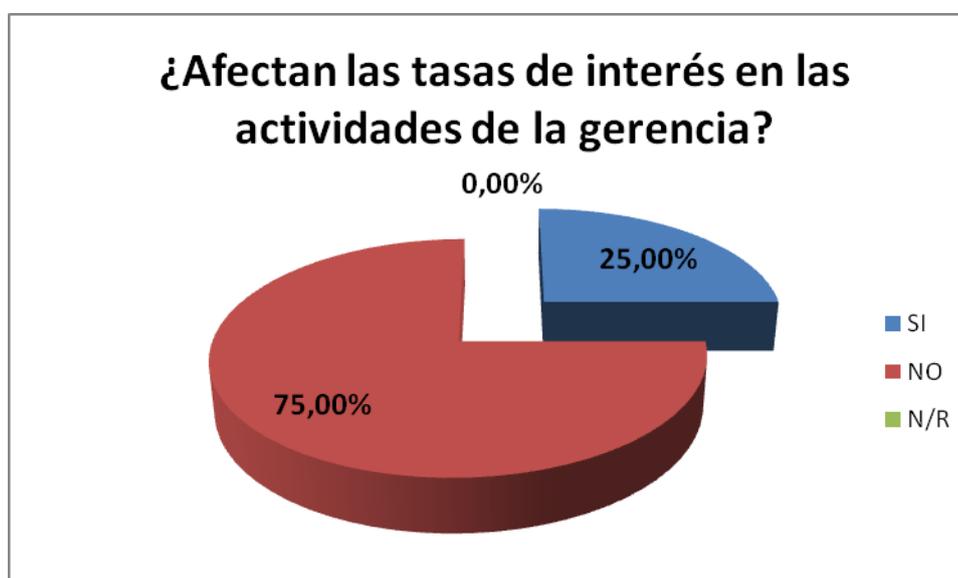


	Grado de incidencia
Alto	12,50%
Medio	12,50%
Bajo	0,00%
Nulo	0,00%
N/R	75,00%

Fuente: Autoras. 2012.

El 25% de los empleados encuestados señalaron que las tasas de interés si afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, 75% que no la afectan (Gráfico N° 44).

Gráfico N° 44. Incidencia de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia

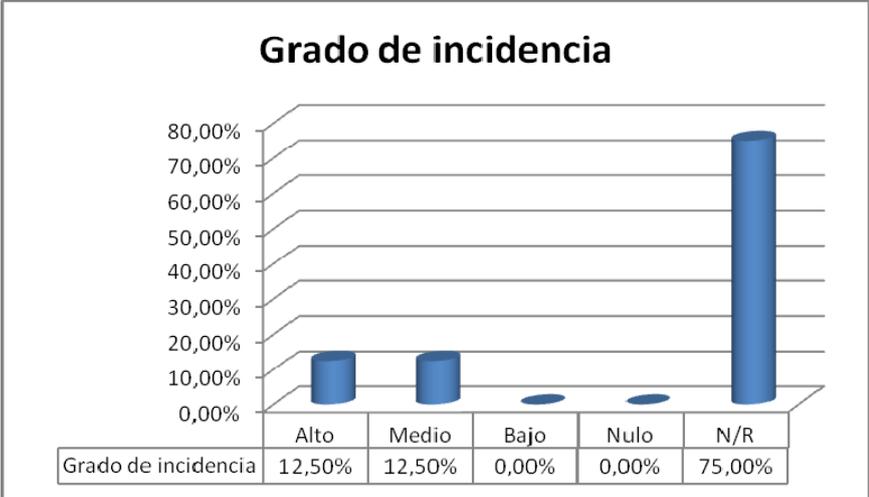


	SI	NO	N/R
¿Afecta las tasas de interés en las actividades de la gerencia?	25,00%	75,00%	0,00%

Fuente: Autoras. 2012.

De igual forma, el 12,50% de los encuestado dijo que el grado en el que afecta la tasa de interés las actividades de la Gerencia es alto, el 12,50% medio y 75% no respondió (Gráfico N° 45).

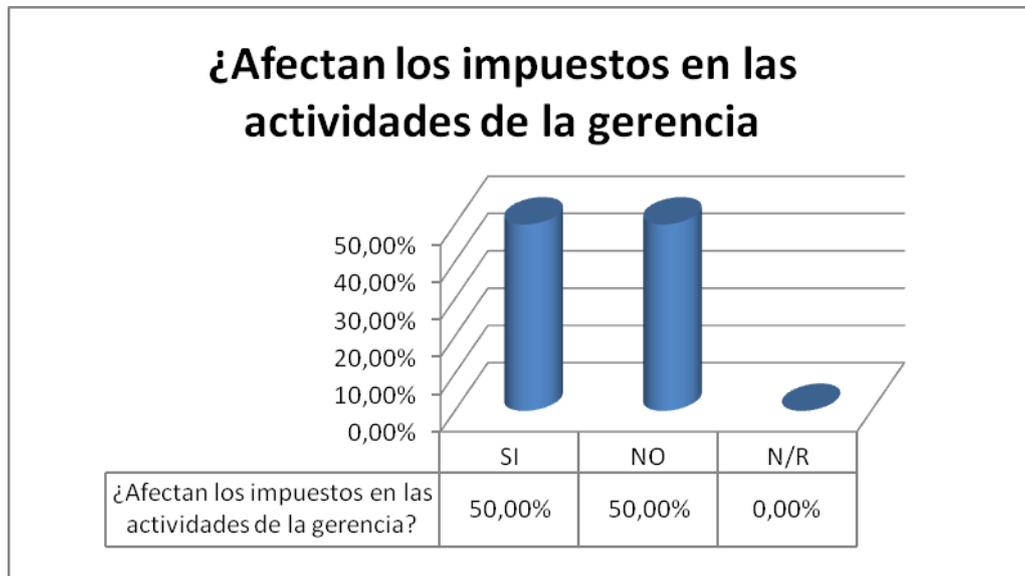
Gráfico N° 45. Grado de incidencia de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo el 50% de los encuestados expresaron que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, y el 50% dijo que no (Gráfico N° 46).

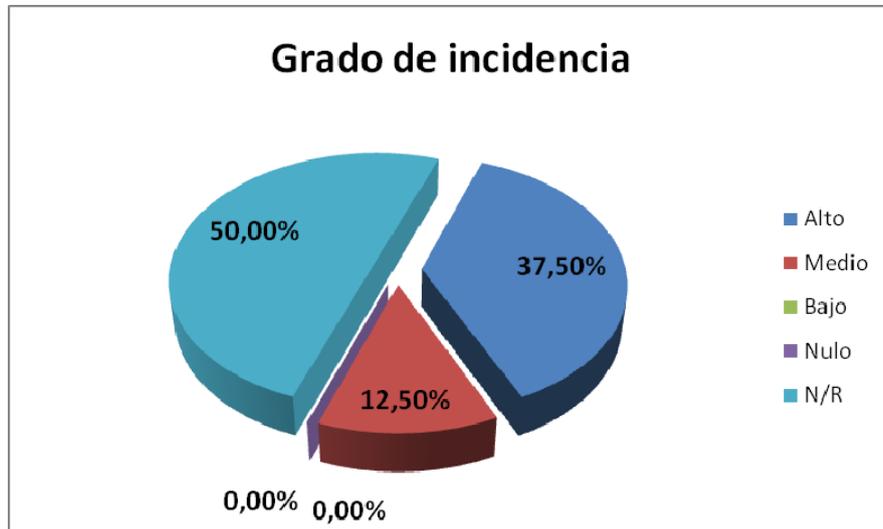
Gráfico N° 46. Incidencia de impuestos en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto al grado en que afectan los impuestos las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 37,50% señaló que alto, el 12,50% medio, y el 50% no respondió (Gráfico N° 47).

Gráfico N° 47. Grado de afectación de los impuestos en las actividades de la Gerencia

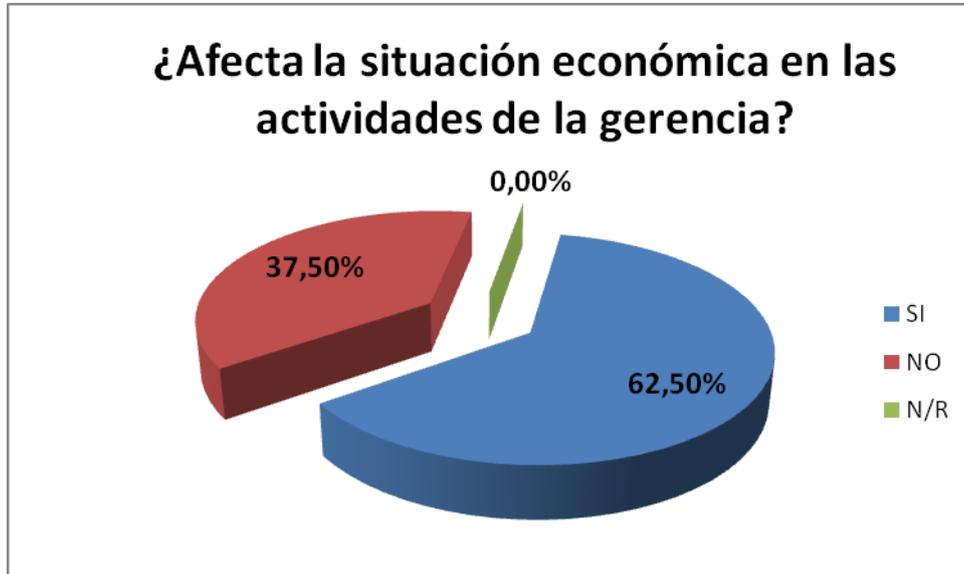


	Grado de incidencia
Alto	37,50%
Medio	12,50%
Bajo	0,00%
Nulo	0,00%
N/R	50,00%

Fuente: Autoras. 2012.

El 62,50% de los encuestados consideran que la situación económica actual del país si afecta las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 37,50% que no (Gráfico N° 48).

Gráfico N° 48. Incidencia de la situación económica en las actividades de la Gerencia

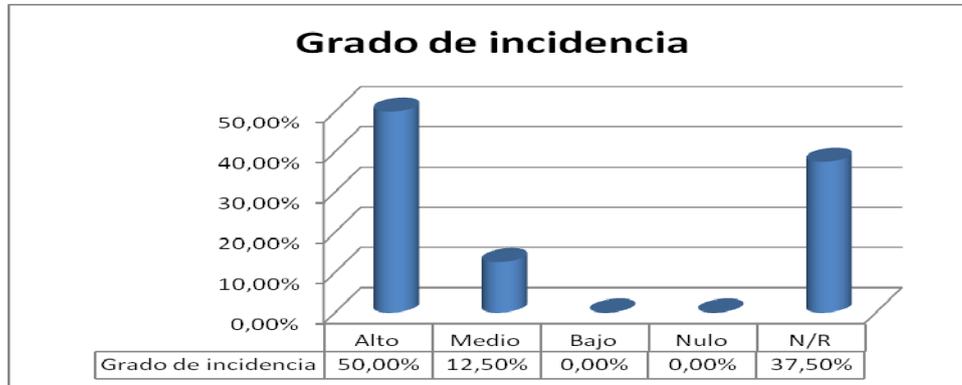


	SI	NO	N/R
¿Afecta la situación económica en las actividades de la gerencia?	62,50%	37,50%	0,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 50% de los encuestados consideró alto el grado de afectación de la situación económica del país en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, 12,50% medio y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 49).

Gráfico N° 49. Grado de afectación de la situación económicas en las actividades de la Gerencia

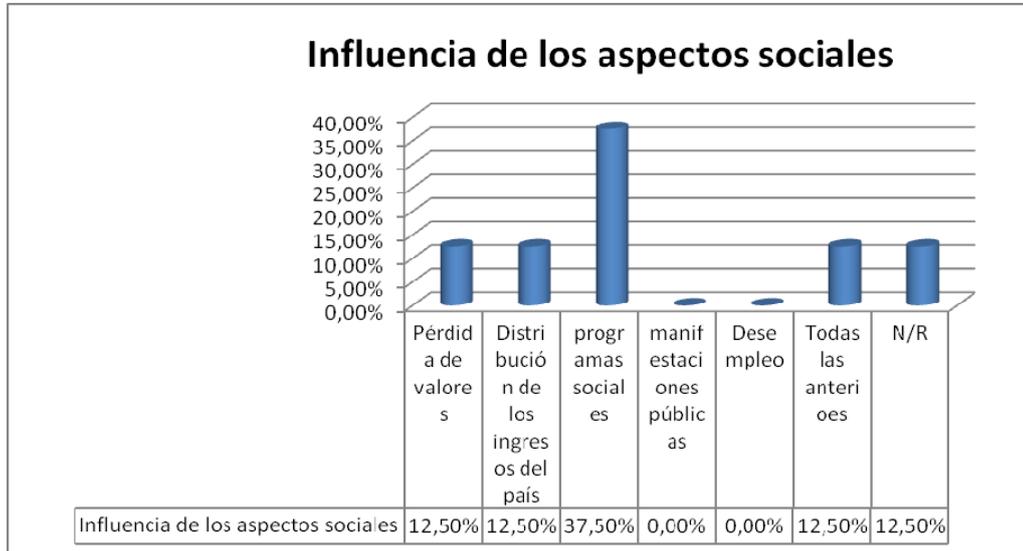


Fuente: Autoras. 2012.

3.4.3. Aspectos Sociales.

Mediante los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas, se determinó que existen aspectos sociales que inciden directa e indirectamente sobre el mismo. El 12,50% de los empleados consideró que la pérdida de valores afectan el desarrollo de las actividades en la Gerencia de Administración y Finanzas; mientras que el 12,50% la distribución de los ingresos del País, el 37,50% opinó que los programas sociales implementados por el gobierno, 12,50% todas las anteriores y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 50).

Gráfico N° 50. Incidencia de los aspectos sociales en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

Al considerar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas, el 50% de los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario señaló que estas situaciones si afectan el desarrollo de las actividades de la Gerencia, mientras que el 12,50% indicó que no la afectan y el 37,50% no respondieron (Gráfico N° 51).

Gráfico N° 51. Afectación de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en las actividades de la Gerencia

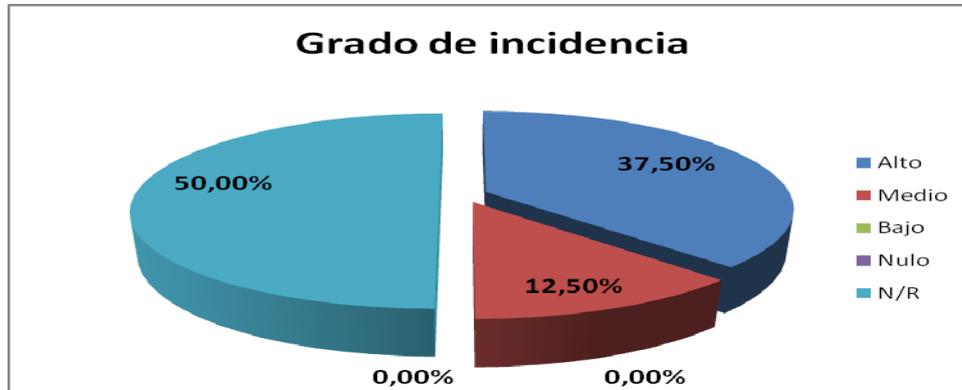


	SI	NO	N/R
¿Afectan la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en las actividades de la gerencia?	50,00%	12,50%	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

De los empleados encuestados el 37,50% indicó que el grado de incidencias de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia era alto, el 12,50% medio y el 50% no respondió, tal como se muestra en el (Gráfico N° 52).

Gráfico N° 52. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en las actividades de la Gerencia

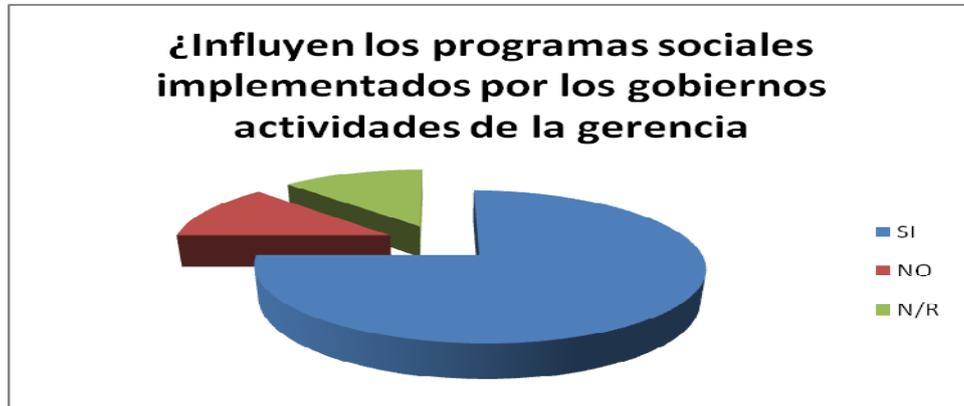


	Grado de incidencia
Alto	37,50%
Medio	12,50%
Bajo	0,00%
Nulo	0,00%
N/R	50,00%

Fuente: Autoras. 2012.

En lo que respecta a la implementación de programas y trabajos sociales por parte del Gobierno Nacional, el 75% de los empleados encuestados apuntó que si afectan su funcionamiento, mientras que el 12,50% opinó que no afectan y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 53).

Gráfico N° 53. Influencia de los programas sociales implementados por los gobiernos actividades de la Gerencia

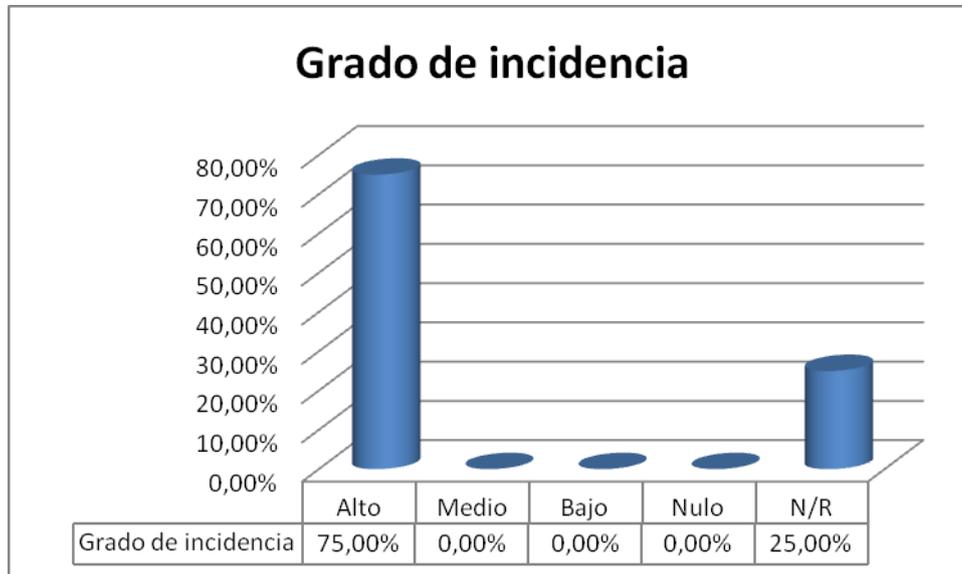


	SI	NO	N/R
¿Influyen los programas sociales implementados por los gobiernos actividades de la gerencia?	75,00%	12,50%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto al grado de afectación en las actividades de la Gerencia, de los programas sociales implementados por el gobierno el 75% dijo que era alto y el 25% no respondió (Gráfico N° 54).

Gráfico N° 54. Grado de incidencia de los programas sociales implementados por los gobiernos actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

Considerando que la reputación y la responsabilidad social de una organización resulta de vital importancia para la sociedad y para las personas que laboran en dicha organización, se consultó al respecto, encontrando que el 50% de los empleados encuestados respondió que la reputación de la Fundación y la responsabilidad social son una ventaja para la Gerencia de la Administración y Finanzas, el 37,50% dijo que no y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 55).

Gráfico N° 55. Incidencia de la reputación y responsabilidad social como ventaja para la Gerencia



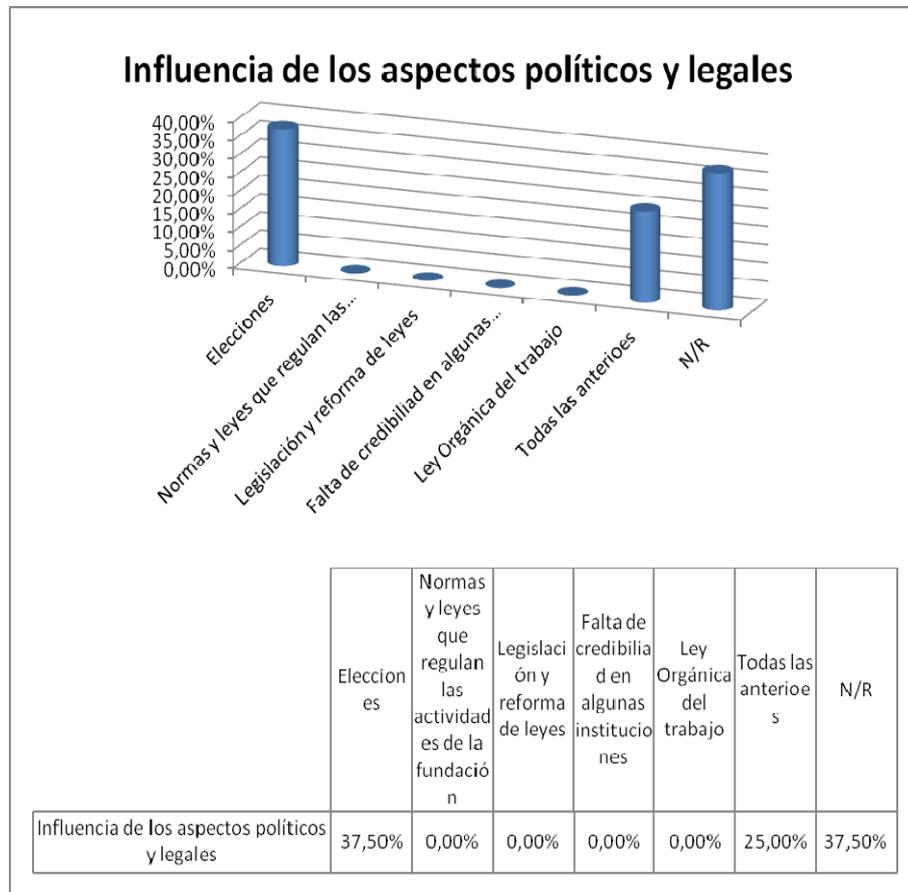
	SI	NO	N/R
¿La reputación y la responsabilidad social son una ventaja para la gerencia?	50,00%	37,50%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

3.4.4. Aspectos Políticos y Legales.

Existen diversos factores importantes en el aspecto político y legal, que pueden influir en la situación de una organización, en algún momento determinado. A través de los cuestionarios aplicados a los empleados en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, se consideraron ciertos aspectos. En este sentido, el 37,50% de los encuestados consideró, en primer lugar las elecciones, las normas y leyes que regulan la actividad de la Fundación, la legislación y reforma de leyes, la falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado, la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) inciden en la actividad de la Gerencia, un 25% dijo que todas las anteriores y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 56).

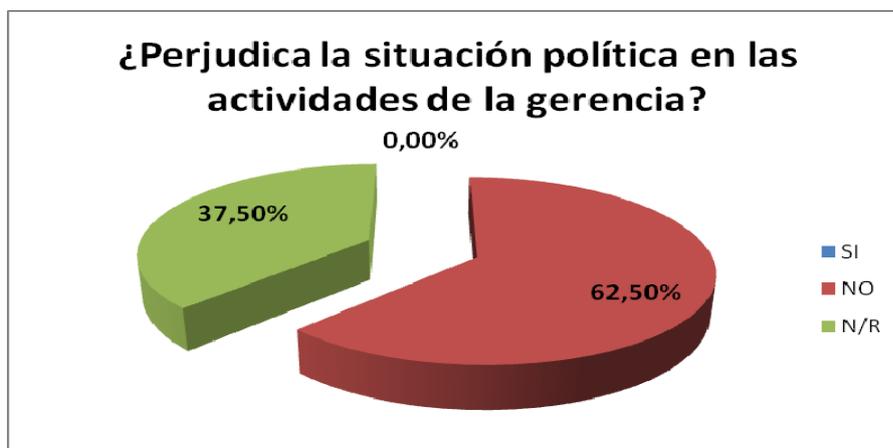
Gráfico N° 56. Aspectos políticos y legales en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

En cuanto a la situación política actual, el 62,50% de los encuestados opinó que ésta no perjudica las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 37,50% no respondió (Gráfico N° 57).

Gráfico N° 57. Influencia de la situación política en las actividades de la Gerencia

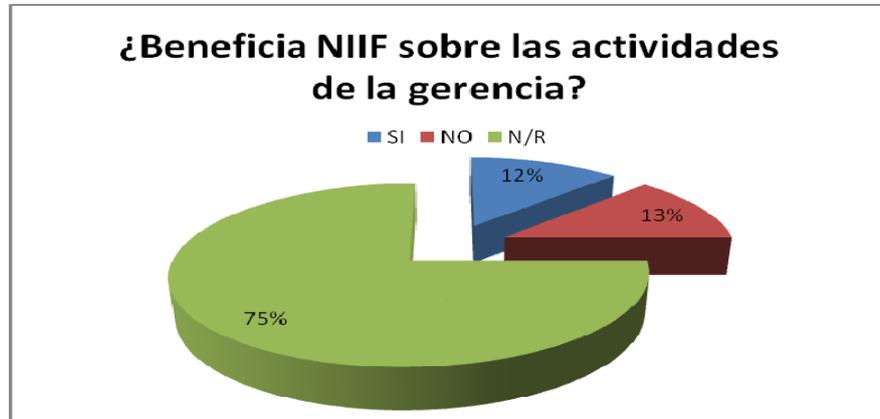


	SI	NO	N/R
¿Perjudica la situación política en las actividades de la gerencia?	0,00%	62,50%	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

Ahora bien, el 12,50% de los encuestados manifestó que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), benefician las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas, mientras que un 12,50% dijo que no y el 75% no respondió (Gráfico N° 58).

Gráfico N° 58. Beneficio de las Normas Internacionales de Información Financiera sobre las actividades de la Gerencia

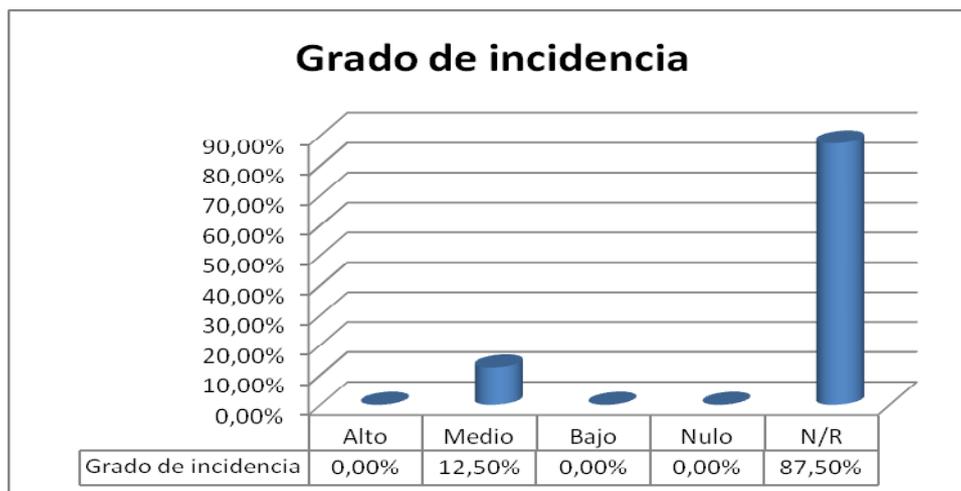


	SI	NO	N/R
¿Beneficia NIIF sobre las actividades de la gerencia?	12,50%	12,50%	75,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Además, el 12,50% afirmó que el grado de incidencia de las NIIF, es medio, y el 87,50% no respondió (Gráfico N° 59).

Gráfico N° 59. Grado de incidencia de las Normas de Información Financiera sobre las actividades de la Gerencia

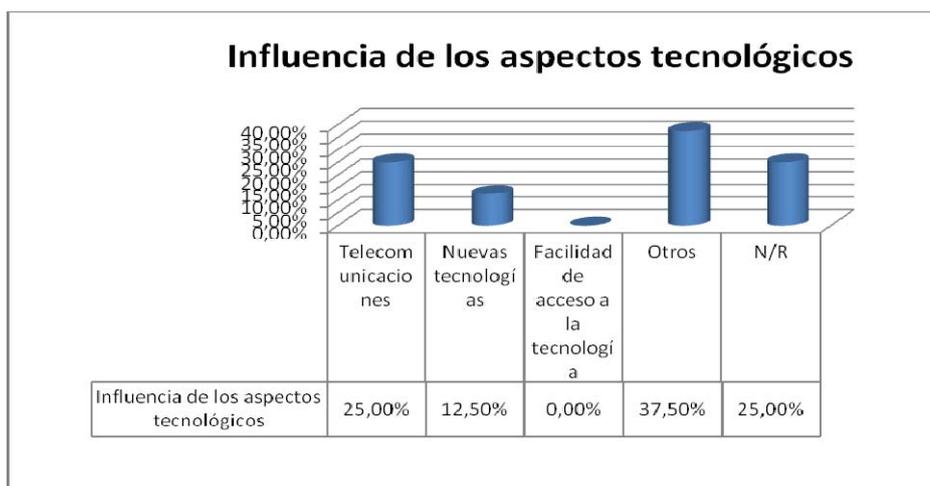


Fuente: Autoras. 2012.

3.4.5. Elementos Tecnológicos.

Tomando en cuenta los beneficios y ventajas que proveen los elementos tecnológicos, a través de los cuestionarios aplicados a todo el personal que labora en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, se determinó que existen distintos aspectos tecnológicos que inciden en la Gerencia. Un 25% de los encuestados consideró las telecomunicaciones, el 12,50% las nuevas tecnologías, el 37,50 % carencia de equipos de computación, y el 25% no respondió (Gráfico N° 60).

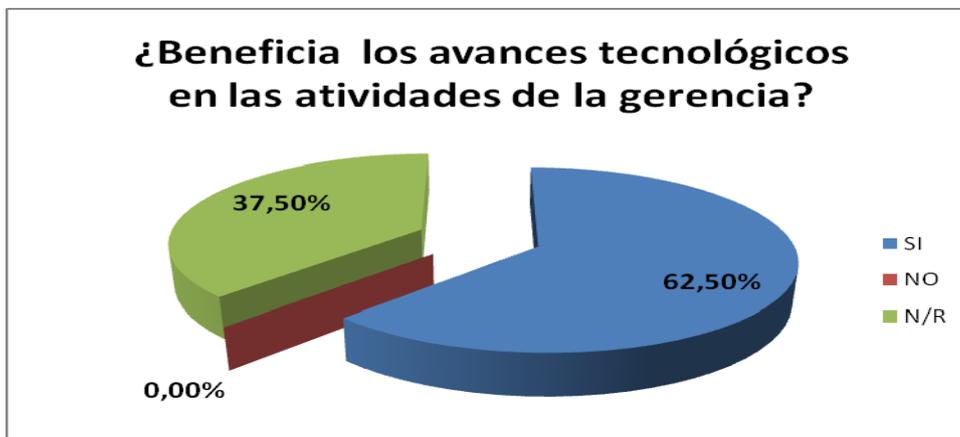
Gráfico N° 60. Incidencia de los aspectos tecnológicos en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, un 62,50% de los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES consideraron que los avances tecnológicos si son beneficiosos para las actividades de la Gerencia, mientras que el 37,50% no respondió (Gráfico N° 61).

Gráfico N° 61. Beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia

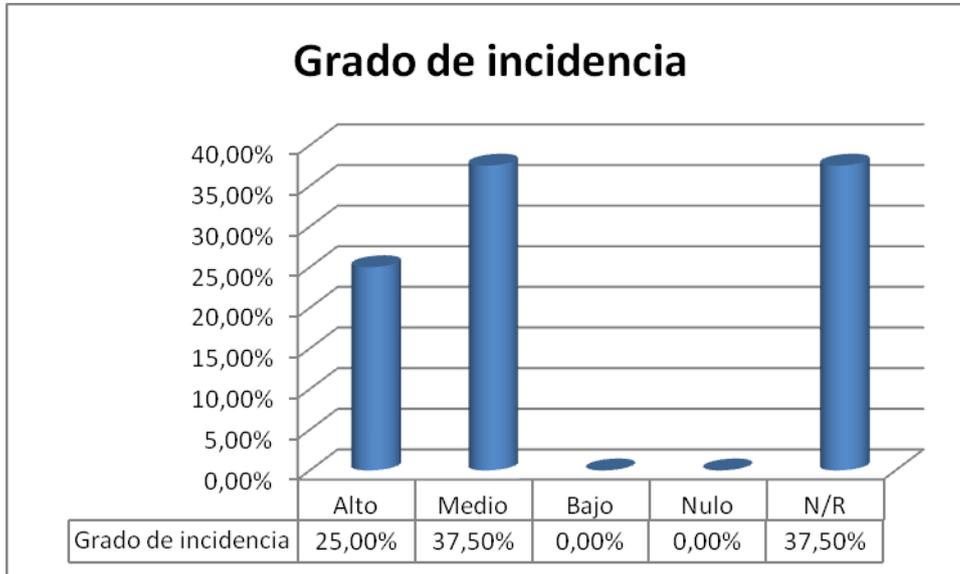


	SI	NO	N/R
¿Beneficia los avances tecnológicos en las actividades de la gerencia?	62,50%	0,00%	37,50%

Fuente: Autoras. 2012.

De igual forma, el 25% consideraron que el grado de beneficio de los avances tecnológicos es alto, 37,50% medio y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 62).

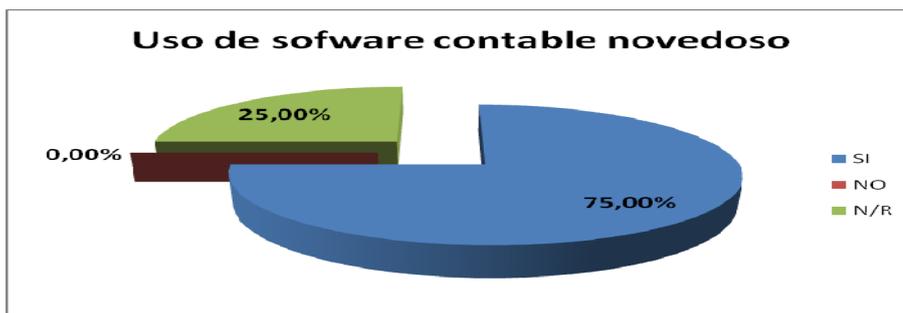
Gráfico N° 62. Grado en que benefician los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

De los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas, el 75% resaltaron que ésta no aplica software contables novedosos, el 25% no respondió (Gráfico N° 63).

Gráfico N° 63. Uso de software contable novedoso

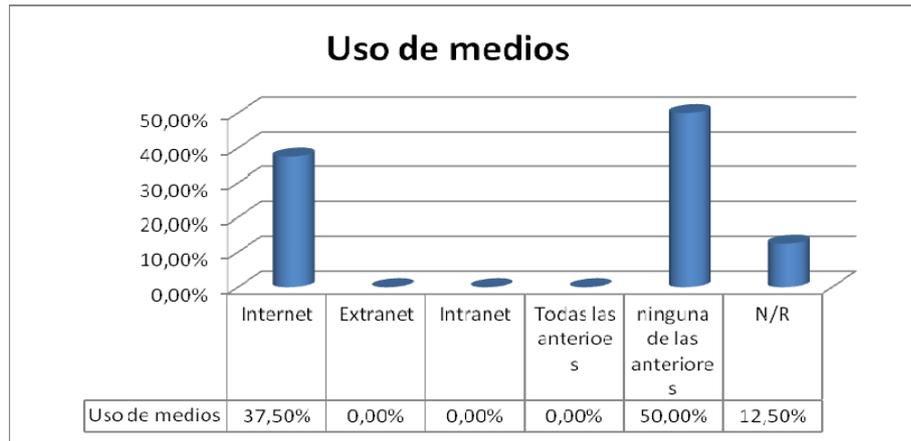


	SI	NO	N/R
Uso de software contable novedoso	75,00%	0,00%	25,00%

Fuente: Autoras. 2012.

Igualmente, el 37,50% opinó que el medio informático utilizado por la Gerencia es la Internet, el 50% dijo que no utiliza ni Extranet, Internet, ni Intranet y 12,50% de los encuestados se abstuvo de responder (Gráfico N° 64).

Gráfico N° 64. Medios informáticos utilizados en la Gerencia

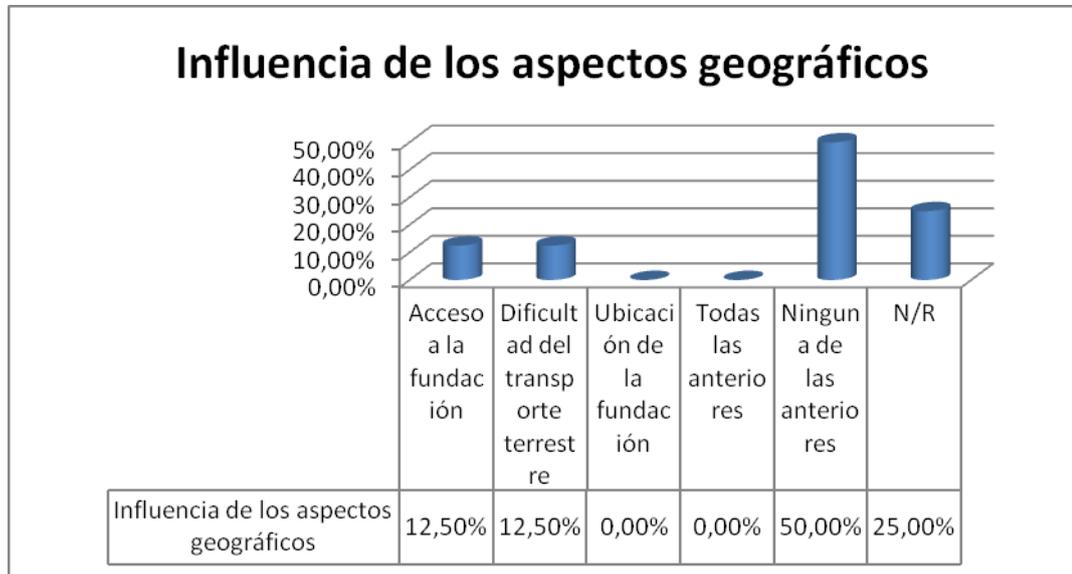


Fuente: Autoras. 2012.

3.4.6. Factores Geográficos.

Los empleados de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, indicaron que existen aspectos geográficos que inciden en las actividades de la misma. Es así como el 12,50% consideró el acceso a la Fundación, el 12,50% dificultad del transporte terrestre, el 50% ninguna de las anteriores y el 25% no respondió (Gráfico N° 65).

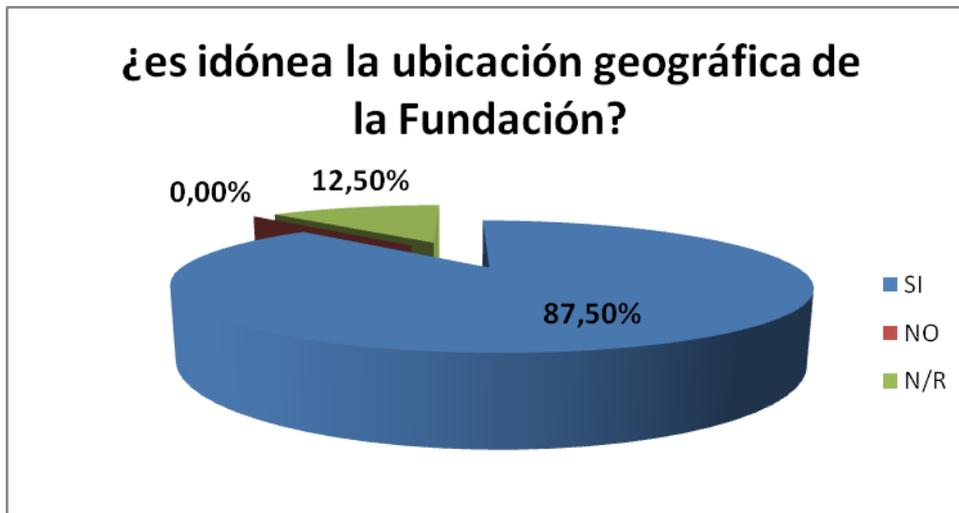
Gráfico N° 65. Incidencia de los aspectos geográficos en las actividades de la Gerencia



Fuente: Autoras. 2012.

En lo que respecta a la ubicación geográfica de la Fundación, 87,50% de los empleados encuestados coincidieron que si es la más idónea, y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 66).

Gráfico N° 66. Ubicación geográfica de la Fundación



	SI	NO	N/R
¿Es idónea la ubicación geográfica de la fundación?	87,50%	0,00%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

En lo que respecta al acceso vial de la Fundación, 87,50% de los empleados encuestados indicaron que no existe dificultad para acceder a la misma, y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 67).

Gráfico N° 67. Acceso vial de la Fundación

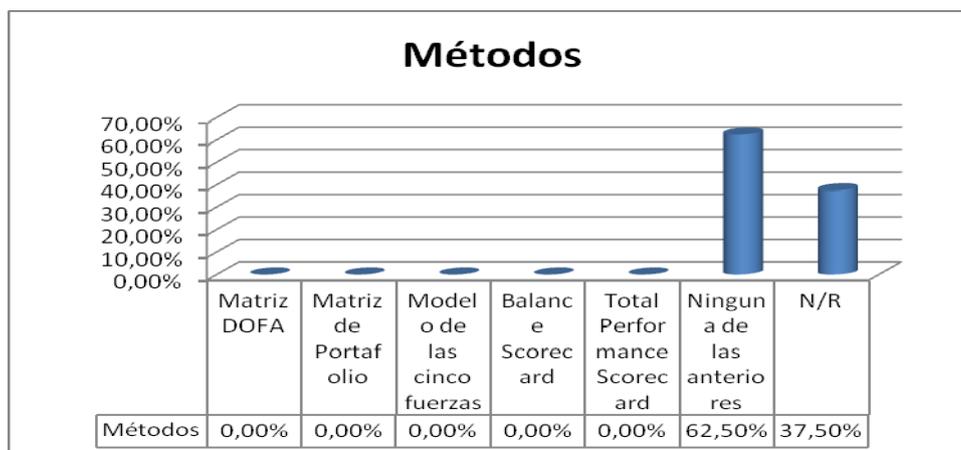


	SI	NO	N/R
¿Existe dificultad en cuanto al acceso vial para la Fundación?	0,00%	87,50%	12,50%

Fuente: Autoras. 2012.

Así mismo, el 62,50% de los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas manifestaron que no utiliza métodos de análisis estratégico financiero, y el 37,50% se abstuvo de responder (Gráfico N°68).

Gráfico N° 68. Métodos de análisis estratégico utilizado en la Gerencia.



Fuente: Autoras. 2012.

3.5 Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Con base a la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario al personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, se procedió a determinar las fortalezas y debilidades de dicha institución, con la finalidad de analizarlas.

A continuación se muestran los elementos del ambiente interno, que inciden en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES (ver cuadro N° 1) y que constituyen una fortaleza o una debilidad para la misma.

Cuadro N° 1. Análisis Interno de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre
FUNDES

Elementos Internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades
Aspectos Generales		
Misión y Visión	Existencia de una misión y visión.	Fortaleza: proveen un marco de referencia que sirve de guía y permite orientar sus labores, así mismo permite la formulación de objetivos, políticas y estrategias.
Objetivos	Objetivos acordes con las metas.	Fortaleza: indican con precisión lo que se debe hacer, para alcanzar las metas estratégicas de la Gerencia.
Misión de la Gerencia	Existencia de una misión Gerencial	Fortaleza: cuenta con una misión claramente establecida por lo que sus propósitos pueden distinguirse de otras divisiones, además tiene plasmados dichos propósitos que la lleven al éxito.
Visión de la Gerencia	Inexistencia de una visión Gerencial	Debilidad: no cuentan con una visión que le permita prever las capacidades con que cuenta la Gerencia y así aprovechar todo aquello que le ofrece el entorno de manera que se puedan materializar sus metas específicas.
Análisis estratégico financiero	No realizan análisis estratégico	Debilidad: no aplican análisis estratégico lo que dificulta el alcance de los objetivos propuestos, además desconoce sus fortalezas y debilidades, así como sus amenazas y oportunidades.
Funciones y responsabilidades	Desempeño de actividades acordes con el cargo y compromiso con todas y cada unas de sus labores.	Fortaleza: conocen cada una de las actividades a realizar y se encuentran plenamente comprometidos con estos, para cumplir con el logro de los objetivos.

Continuación del cuadro N° 1

Sistemas y procedimientos	Inexistencia de un manual	Debilidad: no poseen un manual de procedimientos por ende no describe lineamientos y procedimientos a utilizar dentro de la Gerencia ni la secuencia lógica de cada una de sus actividades, lo que hace engorroso unificar y controlar las rutinas de trabajo para evitar su alteración de manera arbitraria.
Capacitación y adiestramiento	No existe formación para el personal	Debilidad: no ofrecen capacitación y adiestramiento a su personal lo que impide el fortaleciendo sus capacidades, así como el desarrollo de sus habilidades y experiencia.
Elementos financieros		
Análisis Financiero		
Información Financiera	Formulan información financiera	Fortaleza: expresan el desempeño financiero de la Fundación, indispensable para tomar decisiones económicas sobre la misma.
Estado de Situación Financiera	Elaboran estado de situación financiera	Fortaleza: muestran la situación resumida y clasificada del patrimonio activo, pasivo y el capital neto de la fundación para una fecha determinada.
Estado de Ganancias y Pérdidas	Elaboran el estado de ganancias y pérdidas.	Fortaleza: evalúan los gastos, los niveles de recuperación de fondos y los resultados de su ejercicio económico.
Estado de flujo del efectivo	No elaboran estado de flujo del efectivo	Debilidad: no elaboran estado de flujo de efectivo lo que impide la evaluación de la capacidad de la fundación para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez de la empresa, y ayuda a la toma de decisiones

Continuación del cuadro N° 1

Estado de cambio de las cuentas del patrimonio	No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio	Debilidad: no evalúan la estructura financiera de la organización, las variaciones de los elementos que componen el patrimonio no incentiva la toma de decisiones correctivas.
Capital de trabajo	No determinan el capital del trabajo	Debilidad: no determinan el capital del trabajo, por lo que, no evalúa la eficiencia, la rentabilidad y el riesgo de la Fundación.
Razones financieras	No determinan razones financieras	Debilidad: desconocen por completo de su existencia dentro de la Gerencia, no las aplican lo que no les permite saber cuál es su rendimiento, liquidez entre otros aspectos.
Métodos de análisis financiero	No determinan métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, proyectos de inversión y Dupont).	Debilidad: no determinan, los métodos de análisis financieros, de forma que, no permiten ver a través del tiempo la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y el desempeño de ésta.
Análisis de punto de equilibrio		
Punto de equilibrio	No determinan punto de equilibrio	Debilidad: no determinan el punto de equilibrio, lo que evita que la Fundación conozca hasta donde su proyecto crediticio generará un equilibrio en cuanto a lo otorgado y recuperado para un período determinado.
Presupuesto	Elaboran presupuestos	Fortaleza: elaboran el presupuesto lo que permite a la Fundación proyectar sus gastos y distribuir sus ingresos ordinarios, así mismo cumplir con los objetivos propuestos.

Continuación del Cuadro N° 1

Cálculo de Costos		
Cálculo de Costos	No realizan cálculo de costos	Debilidad: no aplican cálculo de costos en la Fundación lo que no le permite saber cuáles son sus costos y en qué momento se convierten gastos.
Riesgo y Rendimiento		
Riesgo y rendimiento	No determinan el riesgo y el rendimiento	Debilidad: no determinan el riesgo y el rendimiento de la Fundación.
Apalancamiento	No determinan el apalancamiento	Debilidad: no se precisa el apalancamiento de la Fundación.
Elementos no Financieros		
Capital intelectual	No realiza valorización del capital intelectual	Debilidad: no se toma en cuenta el capital intelectual dentro de la Gerencia.
Plusvalía	No reconoce plusvalía	Debilidad: no se reconoce plusvalía en la Fundación.
Información medioambiental	Saben lo que significa la información medioambiental	Fortaleza: conocen sobre la información medioambiental y claramente saben que su actividad no afecta al medio ambiente lo que les permite ejercerlas sin problema alguno.

Fuente: Autoras. 2012.

Una vez realizado el análisis y considerando que una fortaleza es la posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza, se pudieron encontrar las siguientes fortalezas para la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES:

- Existe una misión y visión de la Fundación, lo que le provee un marco de referencia que le sirve de guía y permite orientar sus labores, así mismo permite la formulación de objetivos, políticas y estrategias.

- Los objetivos de la Gerencia están acordes con las metas de la fundación lo cual indica con precisión lo que se debe hacer para alcanzar las metas estratégicas de la misma.
- La Gerencia cuenta con una misión claramente establecida por lo que, sus propósitos pueden distinguirse de otras divisiones y prever las capacidades con que cuenta la misma para así aprovechar todo aquello que le ofrece en entorno.
- Las funciones y responsabilidades en el desempeño de las actividades están acordes con el cargo y el compromiso con todas y cada una de sus labores por parte de sus empleados.
- Formula información financiera veraz y oportuna que se utiliza para elaborar el análisis financiero de la fundación indispensable para la toma de decisiones de la misma.
- En la Gerencia se elabora el estado de situación financiera mostrando dicha situación resumida y clasificada del patrimonio, activo, pasivo, el capital neto de la fundación para una fecha determinada.
- En la Gerencia se elabora el estado de ganancias y pérdidas evaluando los gastos y los niveles de recuperación de sus fondos así como los resultados del ejercicio económico.
- En la Gerencia se elaboran los presupuestos lo que permite a la Fundación proyectar sus gastos y proyectar sus ingresos ordinarios así como cumplir con los objetivos propuestos.
- La Gerencia conoce el significado de la información medioambiental y claramente reconocen que la actividad ejercida por la fundación no afecta al medioambiente lo que permite ejecutarla sin problema alguno.

Ahora bien, las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo. En la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación

para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, son las siguientes:

- La Gerencia cuenta con una misión claramente establecida por lo que, sus propósitos pueden distinguirse de otras divisiones y prever las capacidades con que cuenta la misma para así aprovechar todo aquello que le ofrece el entorno.
- No existe una visión en la Gerencia, lo que impide conocer lo que le ofrece el entorno.
- No realiza análisis estratégico lo que dificulta el alcance de los objetivos propuestos, desconociendo sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- No existe un manual de sistemas y procedimientos, por ende no describe lineamientos y procedimientos a utilizar dentro de la Gerencia y la secuencia lógica de cada una de sus actividades.
- No existe formación y adiestramiento para el personal lo que impide el fortalecimiento de sus actividades así como el desarrollo de sus habilidades.
- No se elabora el estado de flujo efectivo, lo que impide la evaluación de la capacidad de la fundación para generar efectivo.
- No se elabora el estado de cambio de las cuentas de patrimonio dejando de evaluar la estructura financiera de la fundación, las variaciones de los elementos que componen su patrimonio, así como dejar de incentivar la toma de decisiones.
- No se determina capital de trabajo, por lo cual, no evalúa la eficiencia, la rentabilidad y el riesgo de la fundación.
- No se determinan las razones financieras desconociendo por completo la aplicación de las mismas en la Gerencia lo que no permite saber cuál es el rendimiento así como la liquidez de ésta.
- No se utilizan métodos para la determinación de análisis financiero (análisis e porcentaje, de tendencias, de proyecto de inversión y Dupont), de forma que no permite ver a través del tiempo la mejora o deterioro significativo en la situación financiera y desempeño de éstas.

- No se determina punto de equilibrio lo que evita que la Fundación conozca hasta donde su proyecto crediticio generara un equilibrio en cuanto a lo otorgado y recuperado para un periodo determinado.
- No se lleva a cabo la determinación del riesgo y rendimiento de la Fundación.
- No se determina el apalancamiento en la Fundación.
- No se realiza cálculo de costos en la Fundación.
- No valora el capital intelectual.
- No se reconoce la plusvalía en la Fundación.

3.6 Oportunidades y Amenazas, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Las oportunidades y amenazas de una organización hacen referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la organización que se derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse, las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES. Las oportunidades y amenazas se presentan a continuación en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2. Análisis Externo de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre

FUNDES

Elementos Externos	Tendencia y sus Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Aspectos Generales		
Factores Económicos		
Inflación e índice de desempleo	Tienden a aumentar los cambios en las actividades gerenciales por la incidencia de la inflación y el desempleo	Amenaza: incide directamente en las actividades de la Fundación por cuanto hay que adaptar los montos de créditos a otorgar y la demanda crediticia aumenta de forma significativa
Los impuestos	Tiende a aumentar existe una influencia directa en el uso de los recursos asignados en el presupuesto de la organización.	Amenaza: al aumentar los impuestos el presupuesto de la fundación se afecta ya que el valor de sus gastos funcionales también aumentan.
Situación económica	Tiende a aumentar la situación económica del país influye directamente en la organización	Amenaza: reduce la expansión de la organización, afectando los beneficios de ésta.

Continuación del Cuadro N° 2

Aspectos Sociales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Tiende a aumentar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones afectan las actividades Gerenciales de la organización	Amenaza: las actividades se ven paralizadas por estos factores.
Programas sociales del gobierno	Tienden a aumentar los constantes programas sociales implementados por el gobierno se involucran directamente con la organización	Oportunidad: las actividades de la fundación se afectan de manera beneficiosa ya que aparecen nuevas actividades enfocadas a la ayuda social que es el medio donde se enfoca la misma.
Reputación de la Empresa	Tiende a aumentar la reputación, de la organización es un factor determinante para el desarrollo competencia de esta ante las otras fundaciones	Oportunidad: le permite a la fundación posicionarse en el mercado competitivo.
Aspectos Políticos y Legales		
Situación política del País	Tiende a mantenerse los encuestados no consideran que este factor incide en las actividades de la Gerencia	Amenaza: la situación política para una entidad gubernamental siempre tiene incidencia directa sobre la misma
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Tiende a aumentar no aplican las Normas Internacionales de Información Financiera	Amenaza: no aplican las normas internacionales de información financiera lo que pone a la fundación vulnerable ante los continuos cambios contables y financieros.

Continuación del Cuadro N° 2

Elementos Tecnológicos		
Avances Tecnológicos	Tiende a aumentar los avances tecnológicos representan un adelanto significativo en el desarrollo de las actividades de la Gerencia	Oportunidad: le permite a la Gerencia mantener altos niveles de competitividad con respecto a otras organizaciones.
Telecomunicaciones	Tiende a mantenerse el elemento de las telecomunicaciones es un elemento importante en las actividades Gerenciales	Oportunidad: es un elemento que permite el desarrollo de las actividades de la Gerencia facilitando la comunicación para que sea veraz y oportuna.
Software Contable novedoso	Tiende a aumentar la Gerencia no hace uso de software contable novedoso	Amenaza: al no hacer uso de software contables novedosos con el pasar del tiempo la organización estaría en un total atraso en comparación con otras organizaciones que sí lo utilizan.
Medios Informáticos	Tiende a aumentar los avances informáticos agilizan las actividades de la Gerencia	Oportunidad: es uno de los avances tecnológicos que se le saca mayor provecho haciendo uso de algunos de sus programas útiles para la Gerencia.

Continuación del Cuadro N° 2

Factores Geográficos		
Ubicación de la organización	Tiende a mantenerse los empleados de la Gerencia consideran la ubicación de la organización favorable	Oportunidad: permite a la organización ofrecer mayor información ya que su sede está ubicada en la capital del estado y es desde allí donde se direccionan todos los planes a seguir.
Transporte terrestre	Tiende a mantenerse el medio de transporte no representa un problema para acceder a la organización	Oportunidad: se encuentra en pleno centro de la ciudad y es de fácil acceso.

Fuente: Autoras. 2012.

Las oportunidades encontradas en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, son las siguientes:

- Los programas sociales implementados por el gobierno benefician el desarrollo de las actividades de la organización y de la Gerencia pues, van enfocados a la ayuda social que es el entorno donde se desenvuelve la Fundación.
- La reputación de la empresa representa un factor importante, ya que, le permite a la fundación posicionarse en el mercado competitivo.
- Los avances tecnológicos constituyen un adelanto en el desarrollo de las actividades e la Gerencia, lo que le permite mantener altos niveles de competitividad ante otras organizaciones.

- Las telecomunicaciones son un elemento fundamental en el desarrollo de las actividades de la gerencia a través de estas es más fácil la comunicación oportuna y veraz.
- Los medios informáticos agilizan las actividades de la Gerencia, ya que, es uno de los avances dentro de la tecnología al que se le saca provecho haciendo uso de programas útiles para la Gerencia.
- La ubicación de la organización es favorable, ya que, permite ofrecer mejor información debido a que su sede está ubicada en la capital del estado y es desde allí donde se direccionan todos los planes a seguir.
- El transporte no representa una dificultad, ya que, la Fundación se encuentra en pleno centro de la ciudad y existen múltiples vías de acceso y varias líneas de transporte público que facilitan la llegada a dicha fundación.

De la misma forma se nombraron las amenazas que se encuentran en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, éstas son:

- La inflación y el índice de desempleo inciden directamente en las actividades de la Fundación y de la Gerencia, por cuanto hay que adaptar los montos de los créditos a otorgar y la demanda crediticia aumenta de forma significativa.
- Los impuestos influyen directamente en la Gerencia, ya que, al aumentar estos el presupuesto se ve afectado, lo que ocasiona un ajuste en los gastos funcionales de la organización.
- La situación económica del país interviene directamente en la organización, ocasionando la reducción de la expansión de la misma y afectando los beneficios de dicha organización.
- La inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia, debido a que estas se ven paralizadas por dichos factores.
- La situación política del país influye en las actividades de la gerencia, puesto que, la Fundación es una entidad gubernamental, por lo tanto siempre tiene incidencia directa sobre la misma.

- Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), no son aplicadas en la Gerencia, lo que hace vulnerable a la Fundación ante los continuos cambios contables y financieros.
- La Gerencia no usa Software contable novedoso, lo que la coloca en total desventaja con respecto a otras organizaciones que sí lo utilizan.

3.7 Impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Cuadro N° 3. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aspectos Generales									
Conocimiento de la misión y visión de la organización	X						X		
Objetivos acordes con las metas	X						X		
La Gerencia tiene misión	X						X		
La Gerencia no tiene visión				X			X		
Conocimiento de sus funciones y responsabilidades	X						X		

Continuación del Cuadro N° 3

Manual de sistemas y procedimientos.				X			X		
Capacitación a sus empleados				X			X		
Elementos financieros									
Análisis Financiero									
Información financiera	X						X		
Estado de situación financiera	X						X		
Estado de ganancias y pérdidas	X						X		
Estado de flujo del efectivo				X			X		
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio				X			X		
Capital de trabajo				X				X	
Razones financieras				X			X		
Métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y Dupont).				X			X		

Continuación del Cuadro N° 3

Análisis de Punto de equilibrio									
Punto de equilibrio				X			X		
Presupuesto	X						X		
Cálculo de costos				X			X		
Riesgo y rendimiento									
Riesgo y rendimiento				X			X		
Apalancamiento				X			X		
Elementos no financieros									
Capital intelectual									
No se valora el capital intelectual en la Gerencia				X			X		
Plusvalía									
No reconoce plusvalía				X				X	
Información medioambiental	X								X

Fuente: Autoras 2012

Cuadro N° 4 Análisis de Impacto de los Elementos Externos que influyen en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES.

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Inflación				X			X		
Índice de desempleo				X			X		
Impuestos					X		X		
Situación económica del país				X			X		
Sociales									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
Programas sociales del gobierno	X						X		
Reputación de la empresa	X						X		
Políticos y legales									
Situación política del País						X			X
Normas Internacionales de Información Financiera						X			X

Continuación del Cuadro N° 4

Tecnológicos									
Avances tecnológicos	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		
Software contable novedoso					X		X		
Medios informáticos		X						X	
Geográficos									
Ubicación de la organización	X						X		
Transporte terrestre	X						X		
Análisis estratégico financiero									
Análisis estratégico financiero				X			X		

Fuente: Autoras 2012

3.8. Matriz DOFA.

Después de haber identificado el nivel de impacto de los factores, tanto internos como externos, que influyen sobre la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, se procedió a elaborar una hoja de trabajo, que a juicio de

Serna (1997), se contemplan sólo aquellos elementos con un nivel de incidencia alto (ver cuadro N° 5). Seguidamente, dichos elementos son confrontados en la matriz DOFA (ver cuadro N° 6).

Cuadro N° 5 Hoja de Trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Programas sociales del gobierno • Reputación de la organización • Avances tecnológicos • Telecomunicaciones • Ubicación de la organización • Medios informáticos • Transporte terrestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación e índice de desempleo • Impuestos • Situación económica del país • Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas • Situación política del país • Software contables novedosos • Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de misión y visión organizacional. • Conocimiento de misión Gerencial. • Objetivos de la Gerencia acordes con las metas de la organización • Conocimiento de las funciones y responsabilidades • Información financiera • Elaboración de estado de situación financiera y ganancias y pérdidas • Elaboración de presupuesto • Información medioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de visión Gerencial • No realiza análisis estratégico financiero • Ausencia de manual de sistemas y procedimientos • No capacitación para los empleados • No elabora estado de flujo de efectivo ni de cambio en las cuentas de patrimonio • No determina capital de trabajo • No aplica razones financieras • No utiliza métodos de análisis financiero • No aplica punto de equilibrio, cálculo de costos, riesgo y rendimiento ni apalancamiento • No valora el capital intelectual • No reconoce plusvalía

Fuente: Autoras 2012.

Cuadro N° 6 Matriz DOFA

<p>Elementos Externos →</p> <p>Elementos Internos ↓</p>	<p>Oportunidades (O)</p>	<p>Amenazas (A)</p>
	<p>O1. Programas sociales del gobierno</p> <p>O2. Reputación de la organización</p> <p>O3. Avances tecnológicos</p> <p>O4. Telecomunicaciones</p> <p>O5. Medios informáticos</p> <p>O6. Ubicación de la organización</p> <p>O7. Transporte terrestre</p>	<p>A1. Inflación e índice de desempleo</p> <p>A2. Impuestos</p> <p>A3. Situación económica del País</p> <p>A4. Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas</p> <p>A5. Situación política del país</p> <p>A6. Software contable novedoso</p> <p>A7. Normas Internacionales de Información Financiera NIIF</p>
<p>Fortalezas (F)</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias FA</p>
<p>F1. Conocimiento de la visión y misión de la organización</p> <p>F2. Objetivos de la gerencia acordes con las meta de la organización</p> <p>F3. Conocimiento de la misión Gerencial</p> <p>F4. Conocimiento de funciones y responsabilidades</p> <p>F5. Información financiera</p> <p>F6. Elaboración de estado de situación financiera y de ganancias y pérdidas</p> <p>F7. Elaboración del presupuesto.</p> <p>F8. Información medioambiental</p>	<p>(F1, O1) conocer la misión y visión organizacional, facilita que los programas sociales implementados por el gobierno se cumplan a través de la organización</p> <p>(F2, O2) Alinear los objetivos de la Gerencia con las metas de la organización, a fin de fortalecer la reputación de la misma</p> <p>(F4, O5) Generar información financiera mediante la utilización de los medios informáticos que garanticen una toma de decisión oportuna</p>	<p>(A4, F2) Establecer planes que garanticen el resguardo y seguridad que labora, para así contrarrestar la inseguridad, delincuencia, y manifestaciones públicas que influyen en el logro de los objetivos de la Gerencia</p> <p>(A2, F6) Determinar en qué grado afectan los impuestos al presupuesto elaborado por la Gerencia</p> <p>(A4, F6) Elaborar los estados financieros de la organización</p>

Continuación del Cuadro N° 6

	(F3, O7) Incentivar al personal para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de manera eficiente, aprovechando que el transporte terrestre es óptimo	
Debilidades (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>D1. La Gerencia no cuenta con una visión</p> <p>D2. No realiza análisis estratégico financiero</p> <p>D3. No posee manual de sistemas y procedimientos</p> <p>D4. No capacita a sus empleados</p> <p>D5. No elabora estado de flujo de efectivo ni estado de cambio de las cuentas de patrimonio</p> <p>D6. No determina capital de trabajo</p> <p>D7. No aplica razones financieras</p> <p>D8. No utiliza métodos de análisis financieros</p> <p>D9. No aplica punto de equilibrio, cálculo de costos, riesgo y rendimiento ni apalancamiento</p> <p>D10. No valora el capital intelectual</p> <p>D11. No reconoce plusvalía</p>	<p>(D3, O3) Capacitar al personal en cuanto a los avances tecnológicos</p> <p>(D2, O6) Elaborar un manual de sistemas y procedimientos aprovechando los medios informáticos</p> <p>(D7, O3) Aplicar métodos de análisis financieros haciendo uso de los avances tecnológicos</p>	<p>(D8, A2) Aplicar análisis de punto de equilibrio, cálculo de costos, riesgo y rendimiento para saber cuál es el impacto causado por los impuestos a la organización</p> <p>(D9, A5) valorar el capital intelectual ya que a través de este se le puede sacar provecho a la implementación de software novedoso</p> <p>(D3, A6) Realizar planes de capacitación y desarrollo al personal de la Gerencia para direccionar a través de la utilización de software contable novedoso, el manejo y gerencia en la elaboración de los estados financieros</p>

Fuente. Autoras 2012

3.9 Acciones Estratégicas Financieras para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Luego de haber determinado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, y realizado el respectivo análisis de impacto para las mismas, se procedió a través de la Matriz DOFA a establecer las acciones estratégicas necesarias para corregir las debilidades encontradas en la Gerencia de Administración y Finanzas, lo que dio como resultado las siguientes acciones y las cuales deberán ser puestas en práctica para tener un efectivo desarrollo de sus actividades.

- Estrategia FO
 - Conocer la misión de y visión organizacional facilita que los programas sociales implementados por el gobierno se cumplan a través de la organización.
 - Alinear los objetivos de la Gerencia con las metas de la organización a fin de fortalecer la reputación de la misma.
 - Generar información financiera mediante la utilización de los medios informáticos que garantice una toma de decisión oportuna.
 - Incentivar al personal al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de manera eficiente aprovechando que el transporte terrestre es óptimo.

- Estrategia FA
 - Establecer planes que garanticen el resguardo y la seguridad del personal que labora en la fundación, para así contrarrestar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas que influyen en el logro de los objetivos de la Gerencia.

- Determinar en qué grado afectan los impuestos al presupuesto elaborado por la Gerencia.
 - Elaborar los estados financieros de la organización utilizando software contable novedoso.
- Estrategia DO
 - Capacitar al personal en cuanto a los avances tecnológicos.
 - Elaborar un manual de sistemas y procedimientos aprovechando los medios informáticos.
 - Aplicar métodos de análisis financiero haciendo uso de los avances tecnológicos.
- Estrategia DA
 - Aplicar análisis de punto de equilibrio, cálculo de costos, riesgo y rendimiento para saber cuál es el impacto causado por los impuestos a la organización.
 - Valorar el capital intelectual ya que a través de este se le puede sacar provecho a la implementación de software novedoso.
 - Realizar planes de capacitación y desarrollo al personal de la Gerencia para direccionar a través de la utilización de software contable novedoso, el manejo y gerencia en la elaboración de los estados financieros.

CONCLUSIONES

A medida que las organizaciones crecen y se involucran en un mayor número de actividades, corren el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones financieras, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. Por esta razón, la gerencia debe recurrir al análisis estratégico financiero, como una herramienta que le permita organizarse, para poder establecer misiones, objetivos y metas financieras, a través de la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades, es decir, realizando un análisis del entorno y de los recursos disponibles.

En tal sentido, el análisis estratégico financiero, proporciona a los gerentes la información financiera necesaria para escoger las estrategias que permitan a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores, la cual se da cuando la rentabilidad de la empresa es superior a la que en promedio tienen todas las organizaciones de su industria y que además es capaz de mantener a lo largo de los años.

La gerencia de una empresa deberá cuidar todos los eslabones de la cadena generadora de valor, finanzas, clientes, operación eficiente e innovación. Este proceso es fijo y su constante modificación garantiza una mejora continua de la organización. De manera que, se deben presentar los efectos contables y financieros, los cuales son el resultado de la gestión gerencial de la empresa y el acompañamiento que están recibiendo de los actores del proceso, por ello es importante la realización del análisis estratégico financiero, para poder así ajustar las variables que están limitando el desarrollo normal de las operaciones de la empresa. Ahora bien, la realización de éste, le permite a la organización tener ventajas sobre sus competidores, ya que, éste le suministra la base para la formulación de estrategias financieras y, por ende, generar ventajas competitivas, así mismo, ayuda en la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

El capital intelectual, la generación de valor, la inclusión de nuevos paradigmas extra contables o numéricos, es un hecho, que se está convirtiendo en una realidad que vale la pena explorar e incorporar en la medida como desarrollen indicadores de gestión; los cuales deben inicialmente formar parte de la filosofía de las organizaciones, de manera que, estos deben incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización.

Así mismo, se deben valorar los activos intangibles de la organización, debido a que el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales de una empresa, son cada vez más importante como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Al considerar y reconocer la importancia del talento, así como promover el incremento del capital humano para fortalecer y mejorar servicios, que impulsen la creación de valor.

Una vez concluida esta investigación, se pudo determinar que en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, no se realiza análisis estratégico, por tanto no se conocen cuáles son sus fortalezas y amenazas, sus oportunidades y debilidades, lo que la hace vulnerable ya que, cada uno de estos elementos tienen un impacto para la misma, ello influye directamente en la toma de decisiones y en el desarrollo de la organización tanto a nivel financiero como gerencial.

Ahora bien, una vez realizado el respectivo análisis de impacto a través de la matriz DOFA, se pudo establecer las acciones estratégicas necesarias para corregir las debilidades encontradas en la Gerencia de Administración y Finanzas de FUNDES, lo que dio como resultado las siguientes acciones y las cuales deberán ser puestas en práctica para tener un efectivo desarrollo de sus actividades.

- Establecer planes que garanticen el resguardo y la seguridad del personal que labora en la fundación, para así contrarrestar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas que influyen en el logro de los objetivos de la Gerencia.
- Determinar en qué grado afectan los impuestos al presupuesto elaborado por la Gerencia.
- Elaborar los estados financieros de la organización utilizando software contable novedoso.
- Capacitar al personal en cuanto a los avances tecnológicos.
- Elaborar un manual de sistemas y procedimientos aprovechando los medios informáticos.
- Aplicar métodos de análisis financiero haciendo uso de los avances tecnológicos.
- Aplicar análisis de punto de equilibrio, cálculo de costos, riesgo y rendimiento para saber cuál es el impacto causado por los impuestos a la organización.
- Valorar el capital intelectual ya que a través de este se le puede sacar provecho a la implementación de software novedoso.
- Realizar planes de capacitación y desarrollo al personal de la Gerencia para direccionar a través de la utilización de software contable novedoso, el manejo y gerencia en la elaboración de los estados financieros.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

Arias, F. (2006). **El Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica** (5^a ed.). Caracas: Espíteme.

Barfield J, Raiborn C, y Kinney M. (2006). **Contabilidad de costos tradiciones e Innovaciones**. Quinta Edición. Editorial Thompson México.

Brito, J. (1999). **Contabilidad básica e intermedia**. Centro de contadores. Quinta edición Venezuela.

David, F. (2008). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Educación: México.

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). **Dirección Estratégica**. Mc Graw Hill. España.

Guédez, Víctor. (2006). **Practica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social**. Editorial Planeta. Caracas. Venezuela.

Kennedy, R. y McMullen, S. (1971). **Estados financieros. Forma, análisis e interpretación**. Editorial Hispano-Americana: México.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). **Administración. Una perspectiva global**. Editorial McGraw Hill: México.

Mintzberg, H. y Quinn, B. (1993). **El proceso estratégico**. Editorial Prentice Hall. México.

Ortiz, A. (2005). **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico**. 2ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

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

Rampersad, H. (2004). **Cuadro de mando integral personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS). Una revolución en la gestión por resultados**. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Coulter M. (1999). **Administración**. Editorial Pearson educación: México.

Sánchez, E. y Valencia, M. (2007). **Planeación estratégica -teoría y práctica**. Editorial Trilla, S.A. México.

Serna, H. (1999). **Gerencia estratégica**. Editorial 3R: Bogotá-Colombia.

Thompson, y Strickland, J. A. (1994). **Dirección y Administración Estratégica**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1994) **Fundamentos de Administración Financiera**. Editorial Prentice-Hall: México.

LEYES:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 de Fecha 30/12/99.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico. Gaceta Oficial N° 38.198 de Fecha 31/05/05.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. De Fecha 01/01/2002.

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 38.378 de Fecha 13/02/2006.

NORMAS

Normas Internacionales de Información Financiera 2005. NIIF 7

Normas Internacionales de Contabilidad 2005. NIC 16

TRABAJOS DE GRADOS:

Alfonzo F, Karen y Mundaray N, Rafael. (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.** Tesis de grado.

Marcano, D y Planchet, G. (2009). **Capital intelectual activo estratégico en las organizaciones.**

Medina, J. y Morejón E. (2008). **Estrategias para la delegación de personal del núcleo de sucre de la universidad de oriente, basadas en el total performance scorecard (TPS).** Tesis de grado.

Directorio WEB

Aldana, Victor. 2006. Gerencia estratégica financiera. Disponible en:

<http://www.mailxmail.com>

<http://www.crecenegocios.com>

<http://www.eco-finanzas.com>

<http://www.elalmanaque.com>

<http://www.es.wikipedia.org/finanzas>

<http://www.geocite.com>

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.igestion20.com>

<http://www.juliangiraldowordpress.com>

<http://www.laflecha.net>

<http://www.lucem.net/modelos/manual%20FODA.pdf>

<http://www.monografias.com>

<http://www.mujerdeempresas.com>

Pereira, j. 2008. **Cuadro de mando integral, CMI**. Disponible en:

<http://www.mercadeo.com>

<http://www.quality-consultant.com>

<http://www.ramonmillan.com>

<http://www.salonhogar.com>

ANEXOS

Cumaná, 27 de enero de 2012

Ciudadano (a):

Presente.-

Muy cordialmente nos dirigimos a usted, en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización de trabajo de grado: **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES**, el cual tiene como objetivo: realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

Así mismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objetivo es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente.

Br. Suleika J. Salazar H.

Br. Luisa Del V. Salas.

CUESTIONARIO
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNACIÓN PARA EL
DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DEL ESTADO SUCRE
FUNDES

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 una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DEL ESTADO SUCRE FUNDES.

I.- Elementos Financieros Internos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES.

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?

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° 17.

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 permita 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) Sí _____
- b) No _____

22) ¿Con qué frecuencia 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 _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 25.

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

a) Anual _____

b) Semestral _____

c) Trimestral _____

d) Otro _____

Especifique: _____

B.- Elementos Financieros

b.1 Análisis de los Estados Financieros

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 la Gerencia de Administración y Finanzas se elaboran 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° 44.

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

a) Mensual _____

b) Trimestral _____

c) Semestral _____

d) Anual _____

e) Otro _____

Especifique: _____

28) ¿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 fundación _____

b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la fundación _____

c) Permiten conocer las estrategias y tácticas de la fundación _____

29) ¿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 fundación?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 31

30) ¿En qué aspectos de la fundación 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 _____
- Especifique: _____

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

- a) Cálculo de costos _____
 - b) Análisis de los estados financieros _____
 - c) Estado de Situación Financiera _____
 - d) Estado de Ganancias y Pérdidas _____
 - e) Estado de flujo de efectivo _____
 - f) Estado de cambio de las cuentas del patrimonio _____
 - g) Capital de trabajo _____
 - h) otros _____
- Especifique: _____

32) ¿Cuál o cuáles de los aspectos financieros de la fundación 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 fundación _____
- e) Ingresos _____
- f) Costos _____
- g) Resultados obtenidos por la fundación _____
- h) Inversiones _____
- i) Endeudamiento _____
- j) Riesgo empresarial _____
- k) Punto de Equilibrio _____
- l) Todos _____
- m) Ningunos _____
- n) Otros _____

Especifique: _____

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

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 35.

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

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

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

- a) Si _____
- b) No _____

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

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

- a) Si _____
- b) No _____

37) ¿En la Gerencia de Administración y Finanzas se elabora el estado de ganancias y pérdidas?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 39.

38) ¿Con qué finalidad la Gerencia de Administración y Finanzas elabora el estado de ganancias y pérdidas?

- a) Evaluar la rentabilidad _____
- b) Evaluar el desempeño de la organización _____
- c) Estimar el potencial de crédito _____
- d) Medir el riesgo _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____

Especifique: _____

39) ¿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° 42.

40) ¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para la fundación?

- a) Si _____
- b) No _____

41) ¿Qué aspectos financieros de la fundación cree usted permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

- a) La capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo _____
- b) La evaluación de proyectos de inversión _____
- c) La necesidad de liquidez _____
- d) Los cambios en la mezcla de activos productivos _____
- e) La relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de efectivo _____
- f) La toma de decisiones _____
- g) Todas las anteriores _____
- h) Ninguna de las anteriores _____
- i) Otra _____

Especifique: _____

42) ¿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° 44.

43) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Administración y Finanzas al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

- a) Evaluar las variaciones de los elementos que componen el patrimonio _____
- b) Evaluar la estructura financiera de la organización _____
- c) Tomar decisiones correctivas _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____

Especifique: _____

b.2 Capital de Trabajo

44) ¿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° 47.

45) ¿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 _____

d) Nulo _____

46) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Administración y Finanzas al determinar el capital de trabajo?

a) Evaluar la eficiencia técnica _____

b) Evaluar la rentabilidad de la organización _____

c) Evaluar el riesgo para la organización _____

d) Todas las anteriores _____

f) Ninguna de las anteriores _____

g) Otra _____

Especifique: _____

b.3 Razones Financieras

47) ¿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° 58.

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

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

49) ¿Cuál de estas razones financieras 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: _____

50) De los aspectos que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la solvencia de la fundación?

- 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: _____

51) ¿Cuál o cuáles de las condiciones que se mencionan a continuación cree usted son las requeridas para calcular la razón de liquidez?

- a) Evaluar los recursos obtenidos por la organización _____
- b) Evaluar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros _____
- c) Tomar decisiones _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____

Especifique: _____

52) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan el endeudamiento en la fundación?

- 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: _____

53) De las condiciones que se mencionan a continuación, ¿Cuál o cuáles cree usted son las requeridas para calcular el endeudamiento?

- a) Evaluar la intensidad de toda la deuda de la fundación _____
- b) Evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otra _____

Especifique: _____

54) 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: _____

55) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de la Gerencia de administración y Finanzas al calcular la razón de rentabilidad para la fundación?

- a) Evaluar las ganancias obtenidas por la organización _____
- b) Evaluar la eficiencia y efectividad de la organización _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otra _____

Especifique: _____

56) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la razón de cobertura de la fundación?

- 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: _____

57) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la fundación?

- a) Evaluar los pagos contractuales y sus intereses _____
- b) Evaluar el cumplimiento de sus obligaciones por intereses _____
- c) Evaluar la capacidad de la fundación para cubrir sus cargos financieros _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____

Especifique: _____

b.4 Análisis de Porcentaje, Análisis de Tendencia, Análisis Dupont y Análisis de Proyectos de Inversión.

58) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación.
¿Cuál o cuáles cree usted aplica la Gerencia de Administración y Finanzas en la organización?

- a) Análisis de porcentaje _____
 - b) Análisis de tendencia _____
 - c) Análisis Dupont _____
 - d) Análisis de proyectos de inversión _____
 - e) Todas las anteriores _____
 - f) Ninguna de las anteriores _____
 - g) Otro _____
- Especifique: _____

b.5 Análisis de Punto de Equilibrio

59) ¿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° 61.

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

- a) Analizar utilidades de un proyecto de inversión _____
- b) Evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos _____
- c) Calcular punto neutro _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____

Especifique: _____

b.6 Presupuesto

61) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas elabora los presupuestos de la fundación?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 67.

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

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

63) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de elaborar los presupuestos en la organización?

- a) Permite el cumplimiento de los objetivos planteados _____
- b) Permite reflejar el comportamiento económico de la organización _____
- c) Permite la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital _____
- d) Permite la interrelación de funciones _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otro _____

Especifique: _____

64) ¿Cuál cree usted es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para la fundación?

- a) Presupuesto financiero _____
- b) Presupuesto económico _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otros _____

Especifique: _____

Si su respuesta es la (a) pase a la siguiente pregunta 65. Si su respuesta es la (b) pase a la pregunta N° 66, de lo contrario pase a la pregunta N° 67.

65) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son elaborados en la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Presupuesto de efectivo _____
- b) Estado de situación presupuestado _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otro _____

Especifique: _____

66) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto económico son elaborados 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.7 Cálculo de Costos

67) ¿La Gerencia de Administración y Finanzas realiza análisis de costos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 69.

68) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Administración y Finanzas elaborar cálculo de costos?

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

b.8 Riesgo y Rendimiento

69) ¿Conoce y aplica la Gerencia de Administración y Finanzas análisis de riesgo y rendimiento?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78.

70) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo considera la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Inferencia del riesgo _____

b) Aversión del riesgo _____

c) Aceptación _____

71) 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 _____

Si su respuesta es la letra (c) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 74.

72) ¿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 _____

73) ¿Cuáles tipos de riesgos 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 _____

74) ¿Determina la Gerencia de Administración y Finanzas el rendimiento de la fundación?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 76.

75) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina la Gerencia de Administración y Finanzas dentro de la fundación?

a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión _____

b) Rendimiento sobre el capital propio _____

c) Todas las anteriores _____

d) Ninguna de las anteriores _____

b.9 Apalancamiento Operativo

76) ¿Determina la Gerencia de Administración y Finanzas el apalancamiento de la fundación?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78.

77) ¿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° 79.

78) ¿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

79) ¿Conoce usted qué es el capital intelectual?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 82.

80) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Si _____

b) No _____

81) ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual 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) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

c.2 Plusvalía

82) ¿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) pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

83) ¿Registra la Gerencia de Administración y Finanzas la plusvalía que se genera internamente?

a) Si _____

b) No _____

84) ¿Reconoce en notas revelatorias en los estados financieros la plusvalía generada internamente?

a) Si _____

b) No _____

C.3 Información Medioambiental

85) ¿Conoce usted que es la Información medioambiental?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 89.

86) ¿Cree usted que las actividades que se realizan en la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre ocasionen daños al medioambiente?

a) Si _____

b) No _____

87) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre al medioambiente que la rodea?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

88) ¿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

89) ¿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

90) ¿Cuáles de estos aspectos económicos 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. _____

91) ¿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° 93.

92) ¿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 _____
- d) Nulo _____

93) ¿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° 95.

94) ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

95) ¿Cree usted que las medidas económicas 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° 97.

96) ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

97) ¿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° 99.

98) ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

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

99) ¿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° 101.

100) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

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

101) ¿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 afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 103.

102) ¿En qué grado afecta la situación económica actual del país las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

C. Aspectos Sociales

103) ¿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 fundación _____

k) Todas las anteriores _____

l) Ninguna de las anteriores _____

m) Otros _____

Especifique: _____

104) ¿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° 106.

105) ¿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 _____

d) Nulo _____

106) ¿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° 108.

107) ¿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 _____

d) Nulo _____

108) ¿Considera usted que la reputación de la fundación 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. Aspectos Políticos y Legales

109) ¿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 fundación _____

c) Legislación y reforma de leyes _____

d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno _____

e) Estabilidad política del país _____

f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado _____

g) Ley Orgánica del Trabajo _____

h) Normas ISO _____

i) Todas las anteriores _____

j) Ninguna de las anteriores _____

k) Otros _____

Especifique: _____

110) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades 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° 112

111) ¿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 _____
- d) Nulo _____

112) ¿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° 114.

113) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

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

E. Aspectos Tecnológicos

114) ¿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: _____

115) ¿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° 117.

116) ¿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 _____
- d) Nulo _____

117) ¿Utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas software contables novedosos?

- a) Si _____
- b) No _____

118) ¿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. Factores Geográficos

119) ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración y Finanzas?

a) Acceso a la fundación _____

b) Dificultad del transporte terrestre _____

c) Ubicación de la fundación _____

d) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otros _____

Especifique: _____

120) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la fundación es la más idónea?

a) Si _____

b) No _____

121) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la fundación?

a) Si _____

b) No _____

122) ¿De los métodos de análisis estratégicos indicados a continuación cuáles utiliza la Gerencia de Administración y Finanzas?

- a) Matriz DOFA _____
- b) Matriz de Portafolio _____
- c) Modelo de las cinco fuerzas de Porter _____
- d) Balanced Scorecard _____
- e) Total Performance Scorecard (TPS) _____
- f) Todas las anteriores _____
- g) Ninguna de las anteriores _____
- h) Otros _____

Especifique: _____

“Gracias por su colaboración”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Análisis Estratégico Financiero En La Gerencia De Administración Y Finanzas De La Fundación Para El Desarrollo De La Economía Social Del Estado Sucre Fundes.
--------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Suleika J. Salazar H.	CVLAC	14283185
	e-mail	suleikajsh@hotmail.com
	e-mail	
Luisa del V. Salas	CVLAC	14498838
	e-mail	Luisa_salas28@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis Estratégico Financiero, Estrategias, Organizaciones, Gerencia Estratégica

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

El análisis estratégico financiero, es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de alguna forma la parte financiera de la organización, este análisis permite una mejor visión empresarial. Así mismo, el análisis estratégico financiero proporciona a los gerentes la información financiera necesaria para escoger las estrategias que permitan a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, crear valor, así como también tomar decisiones estratégicas financieras. De allí que, el objetivo de esta investigación consiste en realizar un análisis estratégico financiero, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación para el Desarrollo de la Economía Social del Estado Sucre FUNDES, a través de una investigación de campo a un nivel descriptivo. Encontrándose con la descripción de acciones estratégicas financieras que le permitan a la Gerencia a través de la aplicación del análisis estratégico financiero aprovechar sus oportunidades fortalezas, disminuir sus amenazas y debilidades minimizando el impacto de estas para lograr la misión y visión de la organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Zerpa de Márquez Damaris	ROL	C <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> T <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	
	e-mail	
Dra. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2012	02	15
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_SalasySalazar.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial Regional

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:
Licenciatura en Contaduría Pública.

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

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

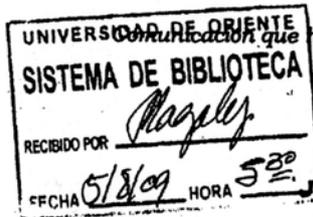
Cumaná, 04 AGO 2009

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 CUNDELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar los autores una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



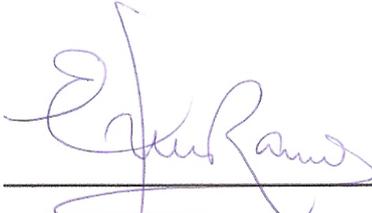
SULEIKA J. SALAZAR H.
C.I.: 14.283.185



LUISA DEL V. SALAS
C.I.: 14.498.838



DRA. DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ
JURADO ASESOR
C.I. 5.706.787



DRA. ELKA MALAVÉ RAMOS
JURADO ASESOR
C.I. 8.649.633

