



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE  
CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS  
COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE**

**Autores**

Marval R, Luis C      CI: 18.776.079

Villarreal R, Meredith C CI: 18.003.421

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

Cumaná, Agosto del 2012



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE  
CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS  
COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE**

**Profesor (as)**

Dra.: Zerpa, Damaris

Dra. Malavé, Elka

Prof. Invitada. Veltri Rosmary

**Autores**

Marval R, Luis C CI: 18.776.079

Villarreal R, Meredith C CI: 18.003.421

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

Cumaná, Agosto del 2012



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE  
CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS  
COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE**

**Autores**

Marval R, Luis C CI: 18.776.079

Villarreal R, Meredith C CI: 18.003.421

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo de Especial de Curso 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 agosto de 2012

Profesora

Dra. Damaris Zerpa

Jurado Asesor

CI. 5.706.787

Profesora

Dra. Eika Malavé

Jurado Asesor

CI. 8.649.633

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE CUADRO.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE FIGURA .....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	4
1.1.2 Objetivos .....	23
1.1.2.1 Objetivo General.....	23
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación .....	24
1.2 MARCO METODOLÓGICO .....	25
1.2.1 Nivel de la Investigación .....	25
1.2.2 Tipo de Investigación .....	27
1.2.3 Población y Muestra .....	28
1.2.4 Sistematización de Variables .....	29
1.2.5 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación. ....	31

<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>34</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO</b> .....	<b>34</b>
2.1 ESTRATEGIA.....	34
2.1.1 Dimensiones de la Estrategia .....	34
2.1.2 Niveles de la Estrategia .....	36
2.1.3 Características de la Estrategia.....	39
2.2 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	41
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	55
2.3.1 Análisis Estratégico .....	56
2.3.2 Análisis Estratégico Financiero.....	67
2.3.2.1 Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero .....	69
2.3.2.1.1 Elementos Financieros .....	69
2.3.2.1.2 Elementos no Financieros.....	100
2.3.2.2 Elementos Externos del Análisis Financiero.....	107
2.3.2.3 Herramientas o Modelos de Análisis Estratégico Financiero .....	113
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>122</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE.</b> .....	<b>122</b>
3.1 DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE. ....	122
3.2 BASES LEGALES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE .....	124
3.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE.....	135
3.3.1 Análisis Interno de la División de Contabilidad de la Asociación Civil	

Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	136
3.3.1.1 Aspectos Generales. ....	136
3.3.1.2 Elementos Financieros. ....	138
3.3.1.3 Elementos No Financieros ....	155
3.3.2 Análisis Externo para la División de Contabilidad de la Asociación Civil	
Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	158
3.3.2.1 Aspectos Generales. ....	158
3.3.2.2 Factores Económicos ....	158
3.3.2.3 Aspectos Sociales ....	160
3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales ....	160
3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos ....	161
3.3.2.6 Aspectos Geográficos ....	163
3.4 DEBILIDADES Y FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA DIVISIÓN DE	
CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO	
SUCRE. ....	164
3.4.1 Debilidades y Fortalezas de la División de Contabilidad de la Asociación	
Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	164
3.4.1.1 Fortalezas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil	
Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	171
3.4.1.2 Debilidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil	
Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	173
3.4.2 Amenazas y Oportunidades de la División de Contabilidad de la	
Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	173
3.4.2.1 Oportunidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil	
Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	176
3.4.2.2 Amenazas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil	
Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. ....	177
3.5 ANÁLISIS DE IMPACTO PARA LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN	
CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE. ....	178

3.6	MATRIZ D.O.F.A PARA LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE.....	182
3.7	ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE.....	188
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>190</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>193</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>198</b>
	<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>239</b>

## DEDICATORIA

Luego de haber atravesado un largo camino lleno de muchos obstáculos, momentos de felicidad y momentos de tristeza, se me hace imprescindible dedicar mi triunfo a todas las personas que con sus palabras, fuerzas y motivación fueron la chispa que alimento en mi las llamas de la superación.

En primer lugar a Dios todo poderoso que con su luz y gracia ilumina mi camino y llena de energía mis sueños, resultando con esto la culminación de una meta muy importante en mi vida.

A mi padre Juan Manuel que se que desde algún lugar en la eternidad estuvo conmigo siempre, siendo él, el motivo más fuerte para escalar un peldaño más en la escalera de la vida. Aunque no tuve la dicha de compartir mi triunfo contigo a ti va esta dedicatoria papá.

Dedico de forma muy especial este triunfo a la mujer que ha sido de forma constante mi apoyo y refugio, por ser la persona más considerada y amorosa y por ser la mujer que con su mirada y comprensión llena cada espacio de mí ser. A mi novia Meredith Claritza, gracias por estar siempre conmigo en las buenas y las malas, a ti amor te dedico esta victoria.

A una mujer muy especial en mi vida, por ser madre y padre siempre y por estar en mi vida, a mi madre Carmen Josefina, que con su carácter y forma de ser, forjo mi personalidad gracias mamá.

A Johnny José por ser el padre que nunca tuve, por su carácter, y por enseñarme los principios que hoy en día me rigen, también por educarme y enseñarme que los estudios son la base primordial en la vida del hombre.



A mi abuela Martina Marcano por ser la madre de mi padre y la figura más importante después de dios en mi vida te amo abuela.

A mis segundos padres Liomer Marín y su esposa María Alejandra que con su cariño y amistad siempre fueron constantes en toda mi carrera universitaria gracias por su apoyo están en mi corazón.

A mis amigos y compañeros de la universidad que resultaron ser más que amigos, hermanos para mí los cuales con sus fuerzas y perseverancia recorrieron junto a mí este largo camino que al final llego a ser la materialización de hermoso sueño. A todas gracias mi triunfo es para todos ustedes.

*Luis Marval*

## DEDICATORIA

A diosito que siempre está conmigo en las buenas y las malas y que nunca me deja sola y me ayuda a salir adelante a pesar de los tropiezos y obstáculos que he tenido en mi vida. Me ha ayudado a ser una persona más fuerte y por lo tanto este esfuerzo va dedicado exclusivamente a él.

A mis padres Berta Rivas y Quintín Villareal por darme la vida, por brindarme todo su apoyo para lograr este sueño tanto para ellos como para mí.

Los quiero!

A mis hermanos Miguel, Felix, Jhon y Wilmary quienes me brindaron todo su apoyo para seguir luchando por lo que quería y hoy está aquí.

Los Adoro!

A mis sobrinos Miguel Andrés, José Manuel y Jennifer Anubis para que en un futuro le sirva de ejemplo y se motiven a estudiar y quieran ser algo importante en la vida.

Ustedes también pueden lograrlo!

A mi bello novio y compañero de trabajo de grado Luis Carlos Marval por quererme y por creer que si se puede lograr todo lo que queremos y confiar en mí.

Te Amo!

A mi tía Ignacia Josefina por creer que si podía y por todo lo que me enseñó, por ayudarme cuando más lo necesitaba y por estar ahí para mí siempre.

Te quiero!

A mis amigos quienes durante toda mi carrera me brindaron su apoyo y recorrieron junto conmigo el camino para llegar a lo que soñábamos.

Se les quiere Muchísimo!

A mis Profesoras asesoras Dra. Damaris Zerpa, Dra. Elka Malavé y la profesora Rosmary Veltrí por creer en todo momento en nosotros.

Este logro también es de ustedes!

*Meredith Villarreal*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios en primer lugar por darme fuerzas cada día para seguir adelante.

A la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre por ser el gestor de mi aprendizaje y mi segunda casa, además de abrirme las puertas del conocimiento y la oportunidad de lograr mis objetivos.

A mi madre por su carácter, su comprensión, por darme la vida y darme su motivación y cariño.

A mis hermanos y hermanas por estar conmigo en esta vida especialmente a Saraith y Abel José, Rebeca y Juan Carlos.

A mi sobrino Esteban Santiago por ser motivo de dicha y felicidad en mi vida.

A mi novia Meredith Claritza por ser apoyo, comprensión y constancia y por muchas otras cosas importantes en mi vida ya que sin sus palabras jamás hubiera logrado lo que hoy logramos juntos Te Amo.

A mi padre Juan Manuel y a mi abuela Martina Marcano por ser las 2 personas que más han influido en mi vida, y el motivo que me impulsó al logro de esta meta los quiero mucho.

A mis tías especialmente Carmen Rosa y María Isabel por todo lo que me enseñaron en la vida, su cariño y amor.

Al personal que laboran en la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios, por su ayuda y cooperación al momento de hacer nuestra investigación.

A mis asesoras Dra. Damaris Zerpa, Dra. Elka Malavé y la profesora Rosmary Veltri por ser mis tres grandes tutoras y por ser las tres personas más dulces y atentas que he conocido a ustedes les debo gran parte en la materialización de este sueño

A mis amigos y hermanos de la UDO Marlint, Yesenia, Emperatriz, Militza, Sabino, Santiago, Leonardo, Eduardo, María de los Ángeles, Alejandra, Freddy, Adrian, Lorena y todos los que de una forma u otra forman parte importante de mi vida.

*Luis Carlos Marral*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme toda la sabiduría, iluminar mis senderos y ser mi frente de esperanza, para lograr y hacer posible todas las metas que me he trazado.

A mi madre Berta Rivas por ser ejemplo de perseverancia. Por brindarme amor cariño y enseñarme todo lo que se en esta vida.

A mi padre Quintín Villarreal por ayudarme en todo momento, por su cariño y comprensión.

A mis hermanos y sobrinos quienes me han brindado todo su amor y llenarme de muchos momentos gratos, además de servirles de ejemplo y demostrarles que si se pueden alcanzar los sueños.

A mi tía Ignacia Josefina a su esposo Antonio José y a mi primo Luis José por brindarme su apoyo incondicional y por ayudarme en todo momento.

A mi gran amor por ser parte de todo mi mundo por su apoyo incondicional y por quererme y haber logrado todo esto que logramos. Te Amo Luis Carlos.

A mi familia por todo su cariño y amor cuando más lo necesite.

A mis amigos y hermanos Yesenia, Marlint, Emperatriz, María de los Ángeles, Nohelis, Gabriela, Alejandra, Adrian, Sabino, Freddy, Santiago, y todos aquellos que formaron parte de este gran sueño.

Al personal que labora en la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios especial mente al Administrador Luis J Gutiérrez, al Contador Carlos Armas, a

Yulitsa Díaz y la Directora de la Asociación Sol María Veliz por su ayuda y cooperación al momento de hacer nuestra investigación.

A todo el Curso Especial de Grado por ofrecerme su amistad y ayudarme a continuar con esta meta.

A la universidad de Oriente, ya que en sus aulas tuve la oportunidad de formarme profesionalmente, de igual forma quiero expresar mi agradecimiento a los profesores de la Escuela de Administración que me instruyeron a lo largo de mi carrera universitaria.

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

*Meredith Villarreal*





## LISTA DE CUADRO

Cuadro N°1. Sistematización de variables .....	30
Cuadro N°2 Matriz DOFA .....	115
Cuadro N° 3. Análisis del la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.....	165
Cuadro N°4. Análisis Externo de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.....	174
Cuadro N° 5. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.....	178
Cuadro N° 6 Análisis de Impacto de los Elementos Externos que influyen en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre .....	181
Cuadro N°7. Hoja de Trabajo de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.....	183
Cuadro N°8 Matriz DOFA para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitario del estado Sucre. ....	184

## **LISTA DE FIGURA**

Figura N°1 Niveles estratégicos de las organizaciones .....	37
Figura N°2 Matriz de portafolios de negocios .....	117

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Importancia de los estados financieros para la División de Contabilidad del la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.....	139
Gráfico N° 2. Aspectos que inciden en el análisis financiero realizado por la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre	140
Gráfico N° 3. Aspectos financieros que deben analizarse en la toma de decisiones para la División de Contabilidad .....	141
Gráfico N° 4 Finalidad de elaborar el Estado de Ganancias y Pérdidas, en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre	142
Gráfico N° 5 Aspectos financieros que permiten evaluar el Estado de Flujo de Efectivo en la División de Contabilidad de Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre .....	143
Gráfico N° 6. Finalidad que persigue la División de Contabilidad al elaborar el estado de cambio de las cuentas de patrimonio.....	143
Gráfico N°7 Finalidad de determinar el capital de trabajo en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre....	144
Gráfico N° 8 Razones financieras aplicadas en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.....	145
Gráfico N° 9. Aspectos que evalúan la solvencia de la asociación. ....	146
Gráfico N° 10. Condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez .....	147
Gráfico N° 11. Razón de endeudamiento de la asociación .....	147
Gráfico N° 12. Condiciones requeridas para calcular el endeudamiento .....	148
Gráfico N° 13. Razones que evalúan la rentabilidad de la organización.....	148
Gráfico N° 14. Finalidad de la División de Contabilidad al calcular la razón de rentabilidad para la asociación .....	149
Gráfico N° 15 Razones evalúan la razón de cobertura de la asociación.....	149
Gráfico N° 16. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la asociación .....	150
Gráfico N° 17. Métodos de análisis financieros que aplica la División de Contabilidad	

.....	151
Gráfico N° 18. Finalidad de determinar el punto de equilibrio dentro de la asociación .....	152
Gráfico N° 19. Finalidad de elaborar los presupuestos dentro en la asociación .....	153
Gráfico N° 20. Tipos de presupuestos representativos y adecuados para la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre .....	153
Gráfico N° 21. Presupuestos financieros elaborados en la División de Contabilidad .....	154
Gráfico N° 22. Presupuestos operativos elaborados en la División de Contabilidad	154
Gráfico N° 23. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio en la División.....	156
Gráfico N° 24. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la División de Contabilidad .....	162
Gráfico N° 25. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en la actividades de la División de Contabilidad.....	162
Gráfico N° 26. La División de Contabilidad Utiliza software novedoso .....	163
Gráfico N° 27. Métodos de análisis estratégico utilizados por la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre....	164



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

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE**

### **Autores**

Marval R, Luis C      CI: 18.776.079

Villarreal R, Meredith C CI: 18.003.421

### **RESUMEN**

Las estrategias representan las vías de acción en la determinación de los objetivos básicos y de todo lo posible para lograr que se cumplan dichos objetivos, es por ello que simbolizan para los gerentes de hoy en día las herramientas organizacionales necesarias para afrontar los constantes obstáculos por los que transitan las organizaciones, en tal sentido se hace imprescindible llevar a cabo dentro de las organizaciones un análisis estratégico el cual permitirá visualizar una serie de factores internos y externos que de alguna manera u otra afectan a la organización, tanto su estructura como su funcionamiento. El conocimiento de un análisis estratégico no estaría completo si no se tomara en cuenta el entorno financiero, ya que, éste representa el verdadero significado de las organizaciones, en aspectos como solvencias, liquidez y rentabilidad. La conjugación de los elementos financieros son suficientes para tomar en consideración el análisis estratégico financiero, el cual no es más que la determinación de las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas, por las que constantemente pasan las organizaciones, de allí que el objetivo de esta investigación es realizar un análisis financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitario del Estado Sucre, a través de una investigación de campo de tipo descriptiva, tomando en cuenta todos los elementos internos, tanto financieros como no financieros y las del ambiente externo, para luego determinar su impacto y la descripción de acciones estratégicas financieras requerida.

Palabras claves: Estrategia y Análisis Estratégico Financiero

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas que se encuentran constituidos por unidades muy complejas las cuales están diseñadas para lograr metas y objetivos por medio de la gestión del talento humano en coordinación con los diversos recursos que posee. Estos entes no son ambientes cerrados, sino más bien interactúan con su entorno aprovechando cada oportunidad y minimizando en gran medida las amenazas que se puedan presentar. El éxito de las organizaciones radica en la gestión de sus líderes, los cuales deben desempeñar un rol y una posición que les permitan el uso y manejo de las herramientas adecuadas con capacidad directiva, para garantizar el éxito y por ende la solidez de la organización.

Una de las herramientas más utilizadas por estos líderes son las estrategias las cuales representan el camino que opta tomar la organización para el logro de sus objetivos. Las estrategias se encuentran en todos los niveles de nuestra vida diaria. La planificación incluye la adopción de una estrategia, las cuales representan tanta relevancia en las organizaciones que se hace imprescindible su aplicación e implantación. Para ello es necesario realizar un análisis estratégico lo cual, implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

En tal sentido, el desarrollo de un análisis estratégico permitirá identificar en la organización ventajas competitivas sobre competidores. Sin embargo, el mero análisis estratégico no es suficiente debido a que no se debe dejar de considerar el ámbito financiero y sus elementos, lo cual representa la columna vertebral de la realidad de una entidad, elementos tales como, solvencia, rentabilidad y liquidez. Por consiguiente la distribución y conjugación de esos elementos financieros determinará

su estructura.

Ahora bien, con el conocimiento de lo que representa el entorno financiero y establecido lo referente al análisis estratégico, se hace necesario llevar a cabo un análisis estratégico financiero que garantice la evaluación del entorno y considerar todos los aspectos concernientes a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, así como una mejor información que le permita tomar decisiones afectivas con experiencia y conocimientos. De todo esto se desprende, la importancia en la cual radica esta investigación cuyo objetivo es la realización de un análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, encontrándose que la organización posee una cantidad razonable de fortalezas, sin embargo, también está rodeada de debilidades que no le permiten el pleno desarrollo de sus actividades, es por esto que se sugiere la ejecución de acciones estratégicas que le faciliten a la asociación desprenderse de situaciones negativas que puedan incidir sobre ella.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera.

- Capítulo I, llamado generalidades del problema de investigación, el cual está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos (objetivo general y específicos), la justificación de la investigación, el marco metodológico, que a su vez, está integrado por nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la investigación.
- Capítulo II, denominado análisis estratégico financiero, que está comprendido de manera general por las estrategias, el proceso de la administración estratégica y análisis estratégico financiero.

- Capítulo III, con el nombre de análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, está comprendido por: División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre; Bases legales relacionadas con la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre; Análisis estratégico Financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre; Debilidades y Fortalezas , Amenazas y Oportunidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre; Análisis de Impacto para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre; Matriz DOFA para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre y Acciones Estratégicas para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.



# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Problema de Investigación**

Según Sabino (2007:34), el problema de investigación “se planea o se presenta cuando alcanzamos a precisar qué es lo que no sabemos dentro de un área temática determinada, cuando establecemos una especie de fronteras entre lo conocido y lo no conocido y nos decidimos a indagar sobre este último”. Para Arias (2006:39), el problema de investigación es “una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

El problema de investigación entra en juego cuando existe una inquietud que puede ser individual o colectiva, surgiendo la necesidad de dar respuesta a tal interrogante a través de trabajos investigativos que aborden el tema en cuestión. En este sentido, este capítulo está estructurado de la siguiente manera: el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación (general y específicos), la justificación y alcance de la investigación, el marco metodológico, que a su vez, está integrado por nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la investigación.

#### **1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación**

Para Arias (1999:33), el planteamiento del problema “consiste en describir de manera amplia la situación u objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones” Con el planteamiento del problema se persigue por medio de datos, experiencias, técnicas y herramientas investigativas, la

resolución de un problema en cuestión, además de concentrar en si la parte más importante del texto investigativo, de allí que en adelante se describen las dimensiones que explican la necesidad de realizar un análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios de estado Sucre.

Una de las referidas dimensiones son las estrategias, término derivado del vocablo griego *Strategos* que significa general en la guerra procedente de la fusión de dos palabras: *Stratos* (ejército), y *Agein* (conducir, guiar). La estrategia proviene del ámbito militar, el antiguo concepto de estrategia en ese campo era: la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo.

Para Koontz y Weihrich (1998:130), estrategia es “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”.

Es común que las organizaciones a través de su gerencia incorpore técnicas y medios que encaminen las estrategias planteadas, esas estrategias serán el curso de acción más propicio hacia la consecución de los objetivos, pero no solo se basa en estrategias la fuerza y dinámica de una organización, para comprender de manera significativa estas vías, hay que considerar muchas alternativas y una serie de elementos significativos.

Las unidades más altas de la organización son conducidas por líderes que ejecutan planes y determinan estrategias, las cuales son las guías que conllevan a alcanzar los objetivos propuestos. Estos líderes se encargan de la evaluación y resolución de los problemas que pueden presentar las organizaciones, tanto a lo interno como a lo externo.

Las estrategias son los cursos o guías de acción que utiliza la organización para lograr alcanzar los objetivos propuestos, este elemento administrativo proporciona a la gerencia una herramienta indispensable en la determinación de los agentes que afectan a la organización tanto en lo interno como en lo externo. A través del modo en que la gerencia aplique las estrategias necesarias, el gerente tomará provisiones con respecto a los factores ya mencionados.

David (2008:5), considera la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. La administración estratégica requiere de la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

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

- Formulación de la estrategia: Esta incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
- Implementación de la estrategia: “Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (David, 2008:6). Según Serna (1994:105), la implementación “es la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”.

- Evaluación de la estrategia: Es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores claves externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. Comprende la comprobación de los resultados de la ejecución, a través de ella se examinan las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, se comparan los resultados y se aplican las acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La formulación de la estrategia es necesario que la gerencia establezca estrategias para cada nivel de las mismas (corporativo, de negocio y funcional). Se debe evaluar y desarrollar distintas opciones de estrategias, para seleccionar las que sean compatibles a cada nivel y que permitan a la organización aprovechar mejor sus fortalezas y las oportunidades del entorno. Es decir, las organizaciones son afectadas por ambientes o entornos tanto internos como externos. Para analizar el impacto de los entornos o ambientes donde se desenvuelven las empresas, se debe realiza un análisis estratégico.

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

Para David (2008), el análisis estratégico implica realizar una auditoría tanto interna como externa este autor la define de la siguiente manera:

- Auditoría externa: El objetivo de una auditoría externa es desarrollar un sinnúmero de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que esta debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más

bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles, respondiendo la organización tanto ofensiva como defensivamente a varios factores, mediante la formulación de estrategias se aprovechan al máximo las oportunidades externas y reducen al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

- Auditoría interna: Lo correspondiente a la auditoría interna del proceso de administración estratégica está enmarcado en la identificación de fortalezas y debilidades de la organización, brindando mayores oportunidades a los participantes la forma más eficaz para comprender sus puestos, departamentos, divisiones y de cómo estas encajan en la organización. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituye las bases para determinar objetivos y estrategias.

El análisis estratégico es una herramienta administrativa que permite valorar la condición de la empresa y establecer a futuro los planes previstos por la organización, este estudio debe tener un significado más allá que un simple análisis de variables sino más bien considerar todos los aspectos que puedan fortalecer a la entidad. En concordancia con esa visión a largo plazo que involucra al diagnóstico estratégico, se elaboró un Plan Estratégico Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad y sus Familias para el periodo comprendido entre el 2011 y el 2014 en la ciudad de Panamá. Este plan tuvo como base conceptual los principios de derechos humanos y dividió sus acciones en cuatro grandes líneas: la concienciación y la sensibilización, la equiparación de oportunidades, la adecuación y aplicación de la normativa jurídica y la promoción de la investigación. Cabe destacar que este plan estratégico es parte de una segunda etapa de implementación. La primera instancia de este plan estratégico se logró con el resultado de la primera encuesta nacional de discapacidad, todo esto con el apoyo y disposición del gobierno de turno Panameño.

Venezuela en la actualidad atraviesa al igual que otros países una económica inestable y poco fiable, es por ello que el análisis estratégico no escapa de su realidad, ya que fortifica las funciones de las organizaciones permitiendo conocer a ciencia cierta la realidad que estas viven. En experiencia descrita por Chirinos y otros (2006) expresaron su apreciación sobre un análisis estratégico de la Gerencia de Investigación y Desarrollo en los parques tecnológicos. Este análisis tuvo por objeto la selección de dos poblaciones para un estudio de tipo descriptivo no experimental, aplicándoles a éstos dos cuestionarios como instrumento de recolección de información, siendo sus resultados procesados estadísticamente y reflejando fortalezas en su estructura organizativa, disponibilidad de personal técnico gerencial, presencia de personal técnico calificado y ambiente organizacional favorable para la investigación.

Para el ingeniero Antonio J, Espinosa Issasi (2010) y en concordancia con el análisis estratégico se conformó en la población de Casanay del estado Sucre un modelo estratégico organizacional para la Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco, este modelo se implementó con el fin de optimizar la gestión operativa, establecer las metas y objetivos institucionales, mejorar los procesos ejecutados por el recurso humano, creando condiciones gerenciales y tecnológicas que faciliten a la institución el procesamiento ejecutivo de la gestión, permitiendo así perfeccionar el rendimiento de las diversas áreas que conforman el organismo municipal.

Debe tomarse en cuenta que las organizaciones requieren de diferentes áreas de conocimientos, las cuales son indispensables para el desarrollo de sus funciones, una de éstas es la de finanzas. Finanzas es el área encargada de generar los recursos, de los cuales se nutrirá la organización y requiere de la realización de análisis estratégico para evaluar, revisar y tener certeza de los factores y elementos que comprende la organización.

Las finanzas se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transparencia de dinero entre individuos, empresas y gobierno (Gitman, 2003).

Una vez comprendido el proceso de las estrategias y teniendo una noción de las finanzas se puede evaluar que cada una de las pequeñas unidades que conforman a las organizaciones están sujetas a otras más pequeñas unidades concentrándose en el dinamismo y vida de la organización.

Las finanzas son la base estructural de las organizaciones, ya que son el proceso rutinario de éstas y donde la gerencia evalúa los riesgos de hacer inversiones. Debido a que la gerencia es el órgano encargado de considerar las finanzas, el análisis estratégico financiero les permitirá conocer a ciencia cierta a estos gerentes, esos factores tanto internos como externos, relacionados con las finanzas.

Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico financiero es el punto inicial del proceso de dirección estratégica financiera y este análisis consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo.

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

La empresa al realizar un análisis estratégico financiero, podrá saber cuáles son sus debilidades y fortalezas financieras, así como también conocerá, qué representa una amenaza para la organización y cuáles son sus oportunidades de negocios. Todo esto, para formular, seleccionar e implementar estrategias financieras que le permitan la sostenibilidad, competitividad y liderazgo en el tiempo.

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 cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero se dividen en, financieros (análisis de los estados financieros, capital de trabajo, razones financieras, punto de equilibrio, riesgo y rendimiento, costo de capital, presupuestos) y no financieros (Capital intelectual, plusvalía, medioambiental, gerencia basada en valor).

Los elementos externos del análisis estratégico financiero son todos aquellos que de una u otra forma afectan la situación financiera de la empresa. Con la identificación y evaluación de estos elementos, se podrá saber cuáles son las amenazas y oportunidades existentes en el ámbito no controlado de la empresa. Además, se podrán formular estrategias para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado

Los elementos externos del análisis estratégico financiero se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, competitivos y geográficos) para lograr un mejor entendimiento de los mismos, los cuales proporcionan información a la organización para conocer hacia dónde se dirige el mercado y de esta manera conocer sus oportunidades y amenazas y



así elaborar estrategias para aprovechar dichas oportunidades al máximo y minimizar las amenazas.

En Latinoamérica en los últimos años, ha habido cambios, muchos de éstos han sido de índole económica, el fenómeno de la globalización ha sido también un factor incisivo en esos cambios, a esto se le suma la caída del sistema económico en los estados unidos, además de diversos problemas que carcomen las bases económicas de esta sociedad en la que actualmente vivimos. Es por ello que, se hace imprescindible contar con un análisis estratégico financiero que permita reconocer y tomar acción en aspectos tanto externos como internos de la organización

En la actualidad, en un mundo rápidamente cambiante los dirigentes tienen como responsabilidad fundamental afrontar el problema de las formas más adecuadas de asumir sus funciones. Así pues, las futuras generaciones que ocuparán cargos de dirección se podrán desempeñar adecuadamente asumiendo las características de una sociedad distinta y que deberán dirigir con la máxima eficiencia. Es evidente que el sistema educacional de un país, como actor principal en el desarrollo del proceso formativo del hombre, no debe estar al margen de las transformaciones en los métodos y estilos de dirección, que guiarán los cambios que exige el mundo contemporáneo. En concordancia con lo expuesto con anterioridad, se celebró la V Conferencia Iberoamericana de Educación en Argentina en el año 1995, donde se propuso la necesidad de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de sus dirigentes.

El implemento de la educación desde sus inicios conforma en América Latina una gran variedad de experiencias debido al rápido crecimiento poblacional que se está viviendo en la actualidad, una de las instituciones encargadas de prestar y proporcionar una educación de calidad desde la etapa inicial es la Fundación Eco-Volunteer Up en Ecuador, esta institución busca superar la pobreza y forjar

comunidades saludables que contribuyan con el proceso general del país y hacer de este un planeta mejor. El proyecto ofrece educación y capacitación a las personas que viven en Lasso, una comunidad andina ubicada a 2 horas al sur de Quito. El enfoque integrado del proyecto de Lasso tiene en cuenta toda la gama de necesidades de los niños y niñas y familias, incluye el aprendizaje de la primera infancia, educación primaria y de adultos, además de la buena salud y una nutrición adecuada para toda la comunidad. Este proyecto se enfoca hacia el logro de la excelencia, el aprendizaje de la niñez temprana y el refuerzo de los valores sociales. La Fundación Eco- Volunteer Up es una organización sin fines de lucro reconocida legalmente por el gobierno ecuatoriano.

Ahora bien, las instituciones que desarrollan la educación de tipo inicial nos encontramos con la figura de Hogares Comunitarios en la república de Guatemala, el cual constituye una estrategia del gobierno para enfrentar la pobreza extrema, el gobierno propicia a través de esto la participación integral de la niñez en situación de riesgo social llevando estas, acciones tendientes a prevenir y minimizar, el problema de los niños y niñas sin hogar, esta organización funciona como hogares u multihogares de cuidado diario a cargo de la secretaría de obras sociales, proporcionando a los niños y niñas menores de 6 años los cuidados propios de su edad este cuidado se encuentra a cargo de una “Madre Cuidadora”, este programa Hogares Comunitarios tiene presencia en 196 municipios de los 22 departamentos del país. Atendiendo un promedio de 13496 niños y niñas brindándoles ayuda a más de 8995 madres.

A propósito de lo descrito con anterioridad también en Colombia nos encontramos con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), esta es una entidad adscrita al Departamento Administrativo para la Prosperidad Social que fue creada en el año 1968, dando respuesta a problemáticas tales como la deficiencia nutricional, la desintegración e inestabilidad de la familia, la pérdida de valores y la

niñez abandonada, este instituto está presente en cada una de las capitales del departamento colombiano y cuenta con 200 centros, actualmente son beneficiados de este programa cerca de 10 millones de personas, la institución se orienta hacia el desarrollo y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de la familia en Colombia. El sistema de Bienestar Familiar fue creado mediante la Ley 7 de 1979.

En consecuencia, el llamado a la transformación ineludible de los sistemas educativos vigentes, en correspondencia con el marco político-ideológico que se despliega actualmente en América Latina, se enrumba en transpolar crítica y creadoramente la actitud pedagógicamente profesional para desarrollar la dirección científica.

En Venezuela, para el año 1979 se crea el “Programa Familia”, que se basó en el uso de estrategias pertinentes, dirigidas a la familia y a la comunidad; buscaba favorecer de manera sistemática el desarrollo de los niños desde su concepción hasta los 6 años de edad, con la finalidad de elevar los niveles en la calidad de atención integral de los niños de comunidades vulnerables y sensibilizar y educar a los adultos significativos en la vida del niño a través de la atención directa e indirecta. Para ello se utilizaron materiales impreso y audiovisual, así como programas de radio y TV, y se tomaron contenidos culturales como referencia. La forma operativa en la realización de sus actividades se efectuó mediante el apoyo en la red de atención primaria de la salud, pues se consideró que era el escenario adecuado para contactar a las madres gestantes y lactantes, para lo cual se utilizaron acciones combinadas de atención de salud y educación.

Para la década de los 80, la pobreza crítica que afectaba a una gran parte de la población venezolana y a su vez la progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo, determinó la necesidad de establecer un conjunto de programas para la

atención de los niños, tales como: Casas Cunas, Guarderías Públicas o las llamadas Casas de Cuidados Diarios. Estos estaban coordinados por el Instituto de la Fundación del Niño, con la finalidad de proveer de un ambiente culturalmente estimulado a los niños desde la primera edad. En estos programas se contemplaba la atención en los aspectos de salud, nutrición, higiene y orientación al grupo familiar.

Para la implementación y supervisión de este programa se creó “Funda Preescolar”, el 4 de agosto de 1990. Tenía como finalidad la construcción de 800 centros preescolares, ubicados en zonas urbanas marginales y rurales del todo el país; la meta trazada tenía un plazo hasta el año 1995. Además de las construcciones de estas aulas, “Funda Preescolar” cubriría su dotación, evaluaría la disponibilidad de recursos humanos capacitados para su atención y desarrollaría planes de capacitación para el personal asignado a atender a este nivel. Por diversas razones, no se cumplieron las metas establecidas.

Para el período 1991-1992, Venezuela participó en diferentes actividades a fin de dar cumplimiento a los fines trazados. Es así que toma parte en la programación para la primera infancia que planificó la Organización de Estados Americanos, en la que estaban involucrados 10 países más; se pretendía fortalecer el sector educativo en el campo de la investigación, intercambiar información y experiencias innovadoras en el ámbito regional, y favorecer la difusión de sus resultados, su campo de acción era la atención integral del niño.

Para el año 1995, el Ministerio de la Familia comunica en un informe los logros alcanzados por el “Programa Familia” y sus limitaciones, entre estas últimas se señala que no se realizan diagnósticos de las fallas del programa, no se conoce el número de usuarios atendidos, carece de capacitación sistemática del personal, así como de control y evaluación sistemática del programa y sus resultados, hay pobre difusión del programa y algunas de sus áreas no trabajan adecuadamente. Todo ello

denuncia el deterioro del referido programa.

El Ministerio de Educación, mediante la implementación de la “Guía práctica de actividades de niños preescolares” del sistema educativo, se propuso atender al niño como unidad biosicosocial desde el momento de la concepción hasta su ingreso a la Educación Básica, con el fin de lograr el desarrollo de sus potencialidades, su ajuste a la sociedad y a su cultura, para su formación como una persona plena y equilibrada.

Otro de los programas implementados en Venezuela, para esa misma década fue el auspiciado por la Fundación Bernard Van Leer, de Holanda, el cual apoyaba los planes de dirección de educación preescolar teniendo como objetivo generar una conciencia social en todos los sectores sobre las condiciones de vida y desarrollo de los niños y la familia, así como la necesidad de aunar esfuerzos para brindar una atención integral.

Para el año 1996 se pone en práctica la propuesta de gestión educativa, “Preescolar Integral de Calidad”, que se inició en 13 de las 25 entidades federales en las que se divide Venezuela; la misma respondía a lo establecido en el currículum del nivel, incorporó experiencias innovadoras para la atención pedagógica y mecanismos cogestionaría que incidieran en el éxito de la labor educativa. En tal sentido, la propuesta contemplaba actividades que se derivaban del sistema escolar (atención pedagógica escolarizada). Por otra parte, consideraba las comunidades y brindaba atención pedagógica no convencional mediante la asistencia técnica a las madres cuidadoras y orientación a las familias sobre el desarrollo del niño. Todo esto bajo el amparo de una red conformada por un conjunto articulado de acciones, y recursos institucionales y comunitarios para la atención integral de los niños y sus familias.

Posteriormente, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

financió la evaluación de los programas no convencionales ejecutados en el nivel, especialmente el mencionado programa “Preescolar Integral de Calidad”, el cual arrojó resultados esperanzadores. De esta forma, el Ministerio de Educación expresó su optimismo en el informe anual de 1997, por cuanto la infraestructura de preescolar no era solo un centro de atención en el aula, sino también un centro de orientación y referencia al servicio del niño pequeño, de su familia, y de las instituciones convencionales y no convencionales que lo atendían.

A partir de 1999, en Venezuela los esfuerzos de poner en marcha acciones de formación del hombre nuevo, están enmarcados en principios humanistas y apegados al desarrollo de una actitud crítica y reflexiva, con la finalidad de fortalecer el proceso educativo con acciones directas a garantizar la adecuación y pertinencia social de la formación.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación implementa planes, programas y proyectos en busca de consolidar los cambios requeridos entre ellos, el de garantizar a la población infantil de 0 a 6 años la atención integral, dando cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:26), artículo 103 “la educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el medio diversificado”. La educación inicial actualmente en Venezuela, contribuye con las familias en la formación de valores, respeto, solidaridad, justicia, identidad y cooperación para que los niños y las niñas sean los ciudadanos que necesita la sociedad.

Para 1999 se inicia la estrategia “Maestro en casa”, una iniciativa que desarrollaba acciones en comunidades pobres para promover la acción integral de niños y niñas menores de 6 años con estrategias no convencionales, orientada a fortalecer la Educación Inicial. Aquí se consideraba y reconocía el rol fundamental de la familia como “primeros maestros”. Se buscaba incrementar la participación de las

familias y adultos significativos en sus interacciones con los niños, a través del juego, el afecto y la comunicación (hablarles y escucharlos).

El desarrollo de este proyecto propició la creación de espacios de acción y reflexión pedagógica, así como el apoyo a los programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Para la entrada de la década del 2000 e inicio de la Revolución Venezolana, con una transformación tangible en la Constitución, se desarrollaron una serie de actividades derivadas a la promoción de cada una de las zonas educativas de los 24 estados, para la capacitación y actualización del personal docente, directivo y de supervisión en áreas claves para el nivel de preescolar como: la lector-escritura, planificación del niño, rol del supervisor y todas aquellas áreas imprescindibles para garantizar un buen nivel de aplicación de la “Guía práctica de actividades de niños preescolares”.

Se gestaron espacios de reflexión sobre la práctica educativa en este nivel, para buscar la correspondencia con las políticas del Ministerio de Educación y Deportes, y definidas en el Proyecto Educativo Nacional, donde se resalta una visión de sociedad y de país en construcción, y desde esta perspectiva de transformación social, humana y cooperativa.

Por tanto, se planteó la construcción de un nuevo currículum enmarcado dentro de principios de democratización, entendido como acción y participación, lo que llevó implícito una concepción educativa centrada en el niño, la niña, su familia y su comunidad. De ahí surgió el proyecto bandera de las escuelas bolivarianas para el nivel de preescolar: el “Proyecto Simoncito”, el que considera la política de “Universalización de la Educación Preescolar”, bajo una orientación de justicia y equidad social, para que todos los niños y niñas reciban una atención integral,

fundamentado en las innovaciones filosóficas, psicológicas y pedagógicas, lo que reflejó nuevas orientaciones en la búsqueda de mayor calidad para esta población.

Para el año 2002 comienza la creación de los centros de Educación Inicial Simoncitos, los que consisten en espacios que ofrecen atención integral a los niños entre cero y seis años de edad, con un horario integral de 8 de la mañana a 4 de la tarde, con el fin de garantizar las condiciones sociales, educativas y nutricionales que le permitan al niño o niña proseguir hacia el nivel de Educación Básica en igualdad de oportunidades, y así disminuir los riesgos de repitencia y exclusión escolar.

En definitiva, con estos avances en la atención de la primera infancia se fortalecen las vías no convencionales, al darse un reimpulso a la incorporación de docentes comunitarios.

Desde el 2004 se consolida el proyecto Simoncito con la aplicación del currículo de educación inicial en el 2005. En este nivel educativo se tiene como premisa la atención integral a todos los niños y niñas desde la gestación hasta los seis años de edad, con el propósito de garantizar el desarrollo armónico e integral, disminuir los índices de desnutrición, fortalecer la atención de la salud preventiva y asegurar la atención adecuada de los miembros de la familia, entre otros. Sin embargo, ha habido la necesidad de implantar una vía no convencional para dar respuesta en forma directa a la primera infancia Venezolana, la atención educativa no convencional se concreta a través del Simoncito Comunitario, que enfatiza el acercamiento de la escuela al niño(a) donde quiera que él/ella se encuentre; reconoce las condiciones de participación, formación, organización y corresponsabilidad de la familia y la comunidad en el proceso de aprendizaje, como lo plantea el Currículo de Educación Inicial (2005).

Es así como en el año 2005, con la puesta en marcha del nuevo currículo del



nivel de inicial, se consolidan los Centros Simoncitos y se valida la atención no convencional, no como un programa no formal, sino como una vía de atención contemplada en el currículo, que se concreta en el Simoncito Comunitario.

A pesar de los grandes avances que se ha tenido en la Educación Inicial con el surgimiento del Simoncito Comunitario, este proyecto requiere de una atención continua en aras de que se cumpla cabalmente el rol que corresponde en una sociedad nueva, donde los niños y las niñas constituyen su tesoro más preciado.

Para lograr el éxito de ese nuevo modelo social que presenta el gobierno bolivariano se han implementado a nivel nacional estos centros de educación, atención y cuidado del niño y niña en etapa inicial, ahora bien, específicamente en el Estado Sucre se encuentra una de estas sedes.

La Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre (HCD) fue creada el once (11) de Noviembre de 1994 en la Oficina Subalterna de Registro del Municipio Sucre del estado Sucre, esta asociación está ubicada en la Calle Herrera con Blanco Bombona, Edificio Kasabchi, piso 02, oficina 01 de la ciudad de Cumaná. Es creada para dar un cuidado seguridad y protección a aquellos niños de madres que trabajan. Esta asociación civil es un órgano de la Administración Estadal, es decir, es subsidiada por la Gobernación del estado Sucre. Los directores y de más personal que trabajan en dicho ente son designados por el Gobernador del Estado

Este Organismo Público está orientado al cuidado, alimentación y formación de niños en edades comprendida entre 0 a 6 años. Para ofrecerles una mejor educación, espacios para la recreación y puedan desarrollar sus habilidades y destreza, una alimentación adecuada y balanceada

Al pasar de los tiempos la Asociación ha tenido sus altas y bajas, pero ellos no

han perdido su esencia y siguen dándoles a los niños sucrenses a nivel del Estado una mejor educación.

La Asociación actualmente tiene 1.500 niños y niñas repartidos en los Simoncitos Comunitarios, en comparación con años anteriores hay por los menos uno o 2 Cuidados para atender a todos los niños de aquellas madres trabajadoras que necesitan de un cuidado para sus niños.

En Reunión de Asamblea General Ordinaria de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre (H.C.D) de fecha 04 de febrero de 2011 se reunieron los principales representantes de esta institución para abordar la reforma de la cláusula primera del estatuto la cual trata sobre la denominación social de la institución, y a tal efecto propone que la misma lleve por nombre Asociación Civil Simoncitos Comunitarios (A.C.S.C). Haciendo la salvedad de que este cambio, en nada varía el objeto social de la asociación, manteniendo esta sus mismos fines y objetivos. El organigrama de la asociación se ve en el Anexo N°1.

El objeto de investigación es la División de Contabilidad, debido a que este departamento es el encargado de procesar la mayor parte de la realidad financiera de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, tomando en cuenta que se ha practicado análisis estratégico financiero solamente en la parte de presupuesto y el análisis de los estados financieros, obviando estos otros factores relevantes para la organización como los elementos externos. La División de Contabilidad está adscrita al Director Adjunto.

La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, tiene por objetivo principal ofrecer todas las informaciones para llevar a cabo un control administrativo de las operaciones y actividades de la Asociación y a la vez tener la información necesaria para la toma de decisiones.

Las funciones principales de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre son:

- Preparar la información requerida en el planeamiento y control de operaciones.
- Preparar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Participar en la preparación y ejecución del presupuesto.
- Establecer procedimientos para manejar operaciones y para reducir los tiempos.
- Registrar e informar oportunamente todas las transacciones económicas.
- Preparar periódicamente los estados financieros.
- Rendir cuenta a los órganos de competencia formal, (la contraloría general del Estado, la contraloría interna del ejecutivo, entre otros órganos).

De acuerdo con información proporcionada en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios de estado Sucre, tal como se indicó antes, ya se ha realizado análisis estratégico financiero, sin involucrar a todos los elementos financieros y no financieros, sólo se consideró: el análisis de estados financieros y presupuesto, y no se determinaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, ni el análisis de impacto, en consecuencia surgió la siguiente interrogante.

¿Cuáles son los elementos requeridos para realizar el análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

Asimismo surgieron otras interrogantes tales como:

- ¿Cuáles son los elementos internos de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- ¿Cuáles son los elementos externos que afectan a la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?
- ¿Cuál es el impacto de los elementos internos y externos de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas financiera requeridas por la División de Contabilidad de la Asociación Simoncitos del estado Sucre?
- 

#### 1.1.2 Objetivos

##### 1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

##### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos financieros internos de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.
- Identificar los elementos externos que deben ser considerados en el análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.
- Determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas resultantes

del análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

- Determinar el impacto de los elementos internos y externos de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del Estado Sucre.
- Determinar las acciones estratégicas financiera requeridas por la División de Contabilidad de la Asociación Simoncitos del estado Sucre.

### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Actualmente el mundo de los negocios ha fijado su atención en hacerse más provechosos, y productivos en sus operaciones, tomando en cuenta solamente el recurso financiero como único fin por el cual las organizaciones deben proseguir en el tiempo, pero una organización no es fuerte únicamente por la cantidad de capital que puede generar, sino más bien por la forma en que esos recursos puedan ser aprovechados por la organización. Un aspecto que no toman en cuenta con mucha frecuencia, estas figuras económicas, son los elementos no financieros, y en una sociedad tan dinámica como la actual no se debe dejar nada librado al azar, es conveniente entonces que se realice un análisis estratégico financiero con el fin de determinar: ¿Dónde es más fuerte la entidad?, ¿Cómo aprender de sus debilidades?, ¿Cuáles oportunidades son las más acertadas? y ¿Cómo defenderse de las posibles amenazas? Esto permitirá afianzar la solidez y confianza de estos organismos.

Ahora bien, en concordancia con que el análisis estratégico financiero enmarca dentro de sí elementos financieros y no financieros y el examen de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que envuelven a la organización, es relevante e imprescindible tomar en cuenta este estudio el cual nos dará con certeza la salud de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos

Comunitarios del estado Sucre. Es por ello que, este trabajo investigativo se justifica en tomar en consideración acerca de los elementos que genera un análisis estratégico financiero, debido a que el tema a investigar nos permitirá conocer las razones a través de la cual se debe aplicar dicho análisis, a si también nos ayudará a nutrarnos de unas bases teóricas que podrían ser útiles en la determinación de futuras investigaciones, además de proporcionar beneficios dentro de la organización y considerar otros factores en un futuro, coadyuvando en su solidez y prestigio en una realidad cambiante como la que atravesamos en la actualidad.

## **1.2 Marco Metodológico**

Para Arias (2006:110), las bases metodológicas o el marco metodológico es “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 “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

Según Arias (2006:21), la investigación es “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, un problema de investigación”. En este sentido la investigación aporta las vías necesarias para la resolución de un problema o una inquietud que se tenga, basándose en un proceso científico y exploratorio, y por medio de teorías y herramientas que aclaren en todo sentido el problema en cuestión.

### **1.2.1 Nivel de la Investigación**

Para Arias (2006:23), el nivel de la investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Según Arias (2006) el nivel, la investigación se clasifican en:

- Investigación exploratoria: Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto destinado o poco estudio, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.
- Investigación descriptiva: Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: Se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

El nivel representa una medida sucesiva de avance por medio del cual se puede conducir o encaminar hacia un objeto. En la investigación representa el modo en el cual se interioriza al problema o se profundiza hasta alcanzar ese objetivo como lo es la solución al problema.

De acuerdo con lo antes mencionado esta investigación es descriptiva, ya que, se buscó la especificación de los elementos tanto internos como externos, financieros y no financieros que de alguna manera u otra que afectan a la organización, específicamente a la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, esto en sentido de aplicar análisis estratégico financiero, fundamental en el logro de los objetivos trazados y de forma razonable acrecentar la eficiencia en las operaciones que estos realizan.

### 1.2.2 Tipo de Investigación

Según Arias (2006:26), el tipo o diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”

- Investigación documental: Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registros por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.
- Investigación de campo: Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios). Sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes de allí su carácter de investigación no experimental.
- Investigación experimental: Es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Esta investigación es de campo debido a que la información recabada se obtuvo directamente del personal que labora en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, sin manipular o controlar variable alguna. A través del desarrollo de esta investigación se obtuvo información relacionada directamente con el problema planteado.



### 1.2.3 Población y Muestra

La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio (Arias, 2006:81).

Entre otros aspectos las poblaciones pueden ser:

- Población finita: Es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades.
- Población infinita: Es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de éstas debido a que su elaboración sería prácticamente imposible.
- Población accesible: También denominada población muestreada, es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de las cuales se extrae una muestra representativa.

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

En este sentido una muestra representativa es aquella que su tamaño y características similares a los del conjunto, permiten hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (Arias, 2006).

La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se encuentran laborando 2 personas, las cuales están a la tutela del desempeño de las funciones que sobre ellos recae (ver anexo 1), es por ello que se consideró que esta población es finita. En consecuencia no se requiere de muestra alguna en ésta investigación.

#### 1.2.4 Sistematización de Variables

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

Para Arias (2006), las variables se clasifican según su función en:

- Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se explica y manipula en el grupo experimental.
- Dependiente: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- Extrañas: también llamadas ajenas, son factores no controlables directamente por el investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

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

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

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

Arias (2004), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. Tal como se muestra en el cuadro N° 1.

**Cuadro N°1. Sistematización de variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores
Análisis Estratégico Financiero	Elementos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos financieros:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis de los estados financieros.</li> <li>– Capital de trabajo.</li> <li>– Razones financieras.</li> <li>– Análisis de porcentajes.</li> <li>– Análisis de tendencias.</li> <li>– Modelo Dupont.</li> <li>– Análisis de los proyectos de inversión.</li> <li>– Análisis del punto de Equilibrio.</li> </ul> </li> <li>– Riesgo y rendimiento.</li> <li>– Apalancamiento operativo.</li> <li>– Apalancamiento financiero.</li> <li>– Costo de capital y estructura de capital.</li> </ul>
	Elementos Internos	

Continuación del Cuadro N°1

Variables	Dimensiones	Indicadores
Análisis Estratégico Financiero	Elementos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los presupuestos.</li> <li>• Elementos no financieros:</li> <li>– Capital Intelectual.</li> <li>– Plusvalía.</li> </ul>
	Elementos externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Económicos.</li> <li>– Políticos y Legales.</li> <li>– Sociales y culturales</li> <li>– Competitivos.</li> <li>– Geográficos.</li> </ul>

Fuente: Autores. 2012

1.2.5 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido etc (Arias, 2006:111).

- Observación: Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
  - Observación simple o no participante: Es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio.

- Observación participante: En este caso el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio. Así mismo también puede ser la observación.
  - Observación libre o no estructurada: Es la que se ejecuta en función de un objeto, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados.
  - Observación estructurada: Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente en la que se especifican los elementos que serán observados.
  
- Encuesta: Se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular. Las encuestas pueden ser oral o escrita.
  - Encuesta oral: Se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en la cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. Contraria a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta.
  - Encuesta escrita: Es la que se realiza mediante un cuestionario.
    - Cuestionario: En la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se les denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. El cuestionario puede ser:
      - Cuestionario de preguntas cerradas.
      - Cuestionario de preguntas abiertas.
      - Cuestionario mixto.

- Entrevista: Mas que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. La entrevista se clasifica en:
  - Entrevista estructurada o formal.
  - Entrevista no estructurada o informal.
  - Entrevista semi estructurada.

Las técnicas de procedimientos y análisis de datos son las distintas operaciones a los que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulaciones y codificaciones si fuere el caso.

En esta investigación se tomó como instrumentos para la obtención de la información, y para darle respuesta a las interrogantes planteadas, el cuestionario, herramienta que fue aplicada al personal que actualmente ejerce funciones en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO**

#### **2.1 Estrategia**

El término estrategia está derivado del vocablo griego *Strategos* que significa general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *Stratos* (ejercito), y *Agein* (conducir, guiar). La estrategia proviene del ámbito del general en la guerra militar, el antiguo concepto de estrategia en ese campo era: la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo.

Para Koontz y Weihrich (1998:130), estrategia es “la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresas y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”.

La estrategia según Mintzberg y Quinn (1995:5):

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

##### **2.1.1 Dimensiones de la Estrategia**

Al considerar a las estrategias debe tomarse en cuenta que estos planes son vías de acción a largo plazo, y se debe tener una visión del futuro promisorio que conllevará su aplicación. Las organizaciones no pueden ser un entorno cerrado, sino más bien un sistema capaz de entender todo lo que lo rodea y la manera en la que

puede adaptar todos esos factores para el aprovechamiento y maximización de sus fortalezas. Las dimensiones básicas, la naturaleza, y el diseño de las estrategias formales se describen de la siguiente forma:

- En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales:
  - Las metas u objetivos más importantes que deben alcanzarse.
  - Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
  - Las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.
  
- En segunda instancia, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulso, eso le da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo-utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará.
  
- En tercera instancia, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o como serían distorsionados o cambiados por la naturaleza humana o las emociones, o modificados por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles. Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la institución,



ante acciones aparentemente racionales, o bien, ciertos eventos que parecían caprichosos pueden articularse para impedir o apoyar los éxitos, en consecuencia, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la acción de las fuerzas externas.

- En cuarta instancia, a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado, no obstante, cada una debe modelarse como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

### 2.1.2 Niveles de la Estrategia

Tal cual representa los escalones de una escalera las organizaciones están conformadas por niveles, los cuales están identificados en orden jerárquico, es decir de los niveles más determinantes hasta los niveles inferiores, no debe indicar esto que los niveles sean menos importantes. Al igual que los niveles en de la organización, las estrategias están especificadas, pero en función a la disposición de los entornos productivos. Según Robbins y Coulter (2005), las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional, (ver figura N°1).

Figura N°1 Niveles estratégicos de las organizaciones



Fuente: Robbins y Coulter (2005) Administración. Pág.187

- Estrategia de nivel corporativo: Con una estrategia de nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplan sus unidades en el empeño en tal dirección. Hay 3 principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.
  - Crecimiento: La estrategia de crecimiento es una estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas.
  - Estabilidad: Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo.
  - Renovación: Una estrategia de renovación es una estrategia corporativa destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño. Esta tiene 2 tipos principales:

- Estrategia de atrincheramiento: Es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves.
  - Estrategia de ajuste: Es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.
  
- Estrategia de nivel empresarial: En una estrategia de nivel empresarial se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar. Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocio.
  - Estrategia a nivel de negocios. En este nivel la estrategia intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios, en pocas palabras, la estrategia es formulada para alcanzar las metas de esa entidad o negocio en especial.
  
- Estrategia de nivel funcional: Es la que se clasifica para cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa. La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo se puede apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. En este tercer y último nivel, la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de

cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

### 2.1.3 Características de la Estrategia

El propósito general de una estrategia es crear planes de acciones que permitan posicionar a la organización sobre los más altos niveles, pero no se puede comprender este propósito si no existe una clasificación clara de cada parte que integra a la estrategia. Entre ellas se tienen:

- Estrategias ofensivas: Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que éstos puedan establecer una estrategia defensiva las mismas, tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:
  - Estrategias de concentración: Cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
  - Estrategias de integración vertical: Se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
  - Estrategias de diversificación concéntrica: Se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
  - Estrategias de diversificación de conglomerados: Se dan cuando la empresa decide, diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
  - Funciones: La combinación de 2 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.

- Alianzas estratégicas: Es cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgicos pero cada una de ellas mantiene su identidad.
  - Operaciones conjuntas: Es cuando 2 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.
- Estrategias defensivas: El objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarlas. Estas están conformadas por reducción, desinversión y liquidación.
    - Reducción: La reducción está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. La reducción ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias.
    - Desinversión: A la venta de una división o parte de una organización se llama desinversión. La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
    - Liquidación: Vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación. La liquidación implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil.
  - Estrategias genéricas: Estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otros.

- Estrategias concéntricas: Son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mercado actual, las cuales tienen incidencia en el entorno empresarial.
- Estrategias competitivas: consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y cuáles políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modelo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio a través de la integración de las áreas funcionales. Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. Las estrategias competitivas son una guía orientada para la gerencia, ya que, le proporcionan las herramientas necesarias para que la misma pueda determinar la manera en qué la empresa deba competir, la ayuda a determinar sus objetivos y proporciona los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos.

## **2.2 Administración Estratégica**

David (2008), define la administración estratégica “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permite a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización”.

Tal cual un sistema contiene un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un desempeño óptimo, las organizaciones utilizan las estrategias para

adaptar dentro de éstas lo que persiguen. La referencia con el sistema se basa en el proceso que cumple la imposición de una estrategia. Debido a que para su desarrollo deben circular por una serie de pasos o procesos.

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

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

El proceso de la formulación de la estrategia, evalúa como primer componente la formulación de un plan, planificar es un método utilizado desde tiempos muy remotos. Incluso con ascendencia a la prehistoria y se origina con la aparición del hombre y la necesidad de prevenir sucesos con antelación para lograr lo que se proponía, ahora bien, la formulación de la estrategia tiene como meta considerar todos los aspectos de la organización de manera que se desarrollen beneficios para la organización.

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. (David, 2008).

Para Serna (2008:61) la visión “es un conjunto de ideas generales,

algunas de ellas abstractas, que provee el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro”. La visión debe estar reflejada tanto en la misión, los objetivos y las estrategias de la entidad, ésta se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados pueden ser medidos mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables de propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en término del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro (David, 2008).

Por ello, la visión es un elemento fundamental a la hora de realizar la formulación estratégica, ya que ella determina qué quiere la alta gerencia lograr con la empresa a dónde se quiere llegar.

Además, de identificar la visión de la empresa se debe conocer la misión de ésta, la cual es definida por Serna (2008:59) como “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos”. Para Hitt y otros (2006) la misión articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes a saber, la filosofía de la compañía, identidad o auto concepto de la compañía, productos o servicios principales, clientes y mercados, enfoque



geográfico, obligaciones con los accionistas, compromiso con los empleados.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una organización, de ahí el calificativo de externo (David, 2008)

Un principio básico del proceso estratégico es que la empresa necesita formular estrategias para sacar ventaja de la oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la inversión y el desarrollo y los sistemas de información general. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial del proceso estratégico. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas (David, 2008).

- Implementación de la Estrategia: La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La

implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

Según Serna (1994:105), “es la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”. Implementar las estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de venta, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones entre muchas de otras acciones.

Ahora bien el proceso de implementación de la estrategia implica además de denotar lo que es importante para la organización un traspaso de responsabilidades a los gerentes de la organización responsabilidades que se explican desde la óptica de la organización, de acuerdo a lo siguiente:

- Perspectivas de la administración: En todas las organizaciones excepto en las más pequeñas, la transición de la formulación a la implementación de las estrategias requiere de un traspaso de responsabilidad de las estrategias a los gerentes de división y funcionales. Los problemas en la implementación pueden surgir por este cambio de responsabilidades, especialmente si las decisiones de la formulación de la estrategia llegan de manera sorpresiva a

los gerentes de nivel medio y bajo. Los gerentes y empleados se sienten más motivados cuando se trata de sus propios intereses percibidos que los intereses organizacionales, a menos que ambos coincidan. Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluye el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribuciones e incentivo, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos y en caso de ser necesario la reducción del personal.

1. Los objetivos anuales, establecer los objetivos anuales es una actividad descentralizada que implica directamente a los gerentes de una organización la participación activa en el establecimiento de los objetivos anuales conduce a la aceptación y el compromiso. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de la estrategia porque:

- 1.1. Representan las bases para la asignación de los recursos.
- 1.2. Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.
- 1.3. Son el instrumento principal para vigilar el progreso hacia el alcance de los objetivos a largo plazo.
- 1.4. Establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Los objetivos anuales deberían ser mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros y comunicados a toda la organización, deben estar caracterizados por una dimensión apropiada de tiempo e ir

acompañados de recompensas y sanciones proporcionales. Los objetivos deberían precisar la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo, también ser verificables.

2. Políticas, las políticas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia. Definidos en términos generales, las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas. Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clasifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización. Las políticas permiten que tanto los empleados como los gerentes sepan lo que se espera de ellos aumentando de ese modo la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito.
3. Asignación de recursos, es una actividad esencial de la administración que permite la implementación de la estrategia. En las organizaciones que no usan un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales la administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.
4. Modificación de la estructura existente de la organización, los cambios en las estrategias con frecuencia requieren cambios en la forma en que una organización está estructurada por dos razones principales. Primero,

la estructura impone en gran medida de qué manera se establecerán los objetivos y las políticas, los objetivos y las políticas se establecen en términos de productos en una organización cuya estructura se basa en grupos de productos. La segunda razón principal por la que los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la estructura es que esta última dicta como se asignarán los recursos. Si la estructura de una organización se basa en grupos de clientes entonces los recursos se asignarán de esta forma. De forma similar, si la estructura de una organización se establece en las líneas funcionales de negocios, entonces los recursos se asignarán por áreas funcionales.

4.1. Estructura funcional, una estructura funcional agrupa las tareas y actividades por función de negocios, como producción y operaciones, marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y los sistemas de información gerencial.

4.2. Estructura divisional, la estructura divisional se puede organizar de la siguiente manera: por áreas geográficas, por productos o servicios, por clientes o por procesos. Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de forma centralizada como en cada división por separado.

4.2.1. Estructura divisional por áreas geográficas: Es adecuada para las organizaciones cuyas estrategias necesitan diseñarse a la medida para que satisfagan las necesidades y características particulares de los clientes de diferentes áreas geográficas. Este tipo de estructura resulta más adecuada para las organizaciones que tienen instalaciones similares en las sucursales ubicadas en áreas muy dispersas. Una estructura divisional por áreas geográficas permite la participación local

en la toma de decisiones y una mejor coordinación dentro de cada región

4.2.2. Estructura divisional por productos o servicios: Es la más efectiva para la implementación de la estrategia cuando hay productos o servicios específicos que necesitan un énfasis especial. Asimismo, este tipo de estructura se utiliza mucho cuando una organización ofrece sólo unos cuantos productos o servicios, o cuando los productos o servicios difieren sustancialmente.

4.2.3. Estructura divisional por procesos: Es parecida a una estructura funcional, porque las actividades se organizan de acuerdo con la forma en la que el trabajo se efectúa en realidad. Sin embargo una diferencia clave entre dos diseños es que los departamentos funcionales no son responsables de las ganancias ni de los ingresos, mientras que las divisiones con base en procesos sí son evaluados en estos rubros. La estructura divisional por procesos resulta particularmente eficaz al lograr los objetivos cuando los distintos procesos de producción constituyen el impulso de la competitividad en una industria.

## 5. Reestructuración, reingeniería:

5.1. Reestructuración: También llamada *downsizing* (reducción de una compañía), *rightsizing* (dar a la empresa su tamaño adecuado) o *delaying* (reducción del número de capas jerárquicas), implica reducir el tamaño de la empresa en términos del número de empleados, número de divisiones o unidades y número de niveles jerárquicos en la estructura organizacional. Esta reducción de tamaño tiene la intención de mejorar la eficiencia y la eficacia. La

reestructuración busca el bienestar de los accionistas antes que el de los empleados, y tienen como fin principal reducir costos.

5.2. Reingeniería: La reingeniería se ocupa más del bienestar de los empleados y clientes que por el de los accionistas, la reingeniería también llamada administración del proceso, innovación del proceso o diseño del proceso implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, los puestos y los procesos para mejorar el costo, la calidad, el servicio y la rapidez, el enfoque de la reingeniería es cambiar la manera de trabajar que se sigue en el momento actual.

6. Manejo de la resistencia al cambio: La resistencia al cambio podría convertirse en la mayor amenaza para el éxito en la implementación de la estrategia. Por lo general, la resistencia en las organizaciones se manifiesta en forma de sabotaje a las maquinas de producción, ausentismo, presentación de quejas infundadas y falta de disponibilidad para cooperar. La gente a menudo se resiste a la implementación de la estrategia porque no entiende lo que está sucediendo o las razones de los cambios. En este caso, los empleados tal vez necesitan simplemente información precisa. La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para desarrollar un clima organizacional que propicie el cambio.

- Evaluación de la Estrategia: “La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores claves externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente” (David, 2008:337).

La evaluación de estrategias comprende la comprobación de los

resultados de la ejecución, a través de ella se examinan las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, se comparan los resultados y se aplican las acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todo tamaño y tipos. La evaluación debe indicar un cuestionamiento general de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Sin importar el tamaño de la organización, cierta cantidad de administración de pasillo en todos los niveles es esencial para que una evaluación de estrategias deba desempeñarse en una base continua, y no al final de periodos determinados o solos después que ocurran los problemas.

Evaluar las estrategias de manera continua, en lugar de hacerlo periódicamente, permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz. Las estrategias exitosas cambian la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso necesario.

Las oportunidades y amenazas externas y las fortaleza y debilidades internas que representan la base de las estrategias actuales deberían vigilarse continuamente en busca de cambios no es realmente una cuestión de si estos factores cambiaran, si no son más bien de cuándo y de qué manera lo harán. Algunas preguntas clave para realizar la evaluación de las estrategias son las siguientes:

- ¿Nuestras fortalezas internas todavía son fortalezas?
- ¿Hemos añadido alguna otra fortaleza interna? ¿Cuál es?



- ¿Nuestras debilidades internas todavía son debilidades?
  - ¿Tenemos ahora alguna otra debilidad interna? ¿Cuál es?
  - ¿Nuestras oportunidades externas todavía son oportunidades?
  - ¿Hay ahora alguna otra oportunidad externa? ¿Cuál es?
  - ¿Nuestras amenazas externas todavía son amenazas?
  - ¿Hay ahora alguna otra amenaza externa? ¿Cuál es?
  - ¿Somos vulnerables a toma de control hostil?
- **Medición del Desempeño de la Organización:** Como otra actividad importante dentro de la evaluación de la estrategia, es medir el desempeño de la organización. Esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Por lo general, en este proceso se usan los objetivos anuales y de largo plazo. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fácilmente verificables. Los criterios que predicen los resultados en ocasiones son más importantes que aquellos que revelan lo que ya ha ocurrido. Cuando no se logra hacer un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos anuales o de largo plazo, es señal de que es indispensable tomar acciones correctivas.

Determinar qué objetivos son los más importantes en la evaluación de la estrategia en ocasiones es difícil. La evaluación se basa en criterios cualitativos y cuantitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, industria, estrategia y filosofía gerencial de cada organización en particular.

Por lo general los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que las estrategias utilizan para hacer tres comparaciones esenciales:

1. Comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos.
2. Comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores.
3. Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Algunos indicadores financieros clave, particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son los siguientes:

1. Rendimiento sobre la inversión (*Return On Investment, ROI*).
2. Rendimiento sobre el capital (*Return ON Equity, ROE*).
3. Margen de utilidades.
4. Participación de mercado.
5. Relación entre capital y deuda.
6. Ganancia por acción.
7. Crecimiento de activos.

Hay algunos problemas potenciales asociados con el uso de criterios cuantitativos para evaluar las estrategias. Primero, la mayoría de los criterios cuantitativos están vinculados a los objetivos anuales y no a los objetivos de largo plazo. Además, los diferentes métodos de contabilidad pueden arrojar diferentes resultados en muchos criterios cuantitativos. Tercero, los juicios intuitivos casi siempre intervienen en el momento de determinar criterios cuantitativos. Los criterios cualitativos también son importantes al evaluar estrategias. Los factores humanos como el ausentismo y un índice de rotación elevado, los malos índices de calidad y cantidad de la producción, o

la poca satisfacción de los empleados podrían ser las causas subyacentes en el desempeño.

Los factores de *marketing*, finanzas y contabilidad o los sistemas de información general también pueden ser causa de problemas financieros, Seymour Tilles (David, 2008) identificó seis preguntas cualitativas que son útiles para evaluar estrategias:

1. ¿La estrategia es internamente consistente?
  2. ¿La estrategia es consistente con el entorno?
  3. ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles?
  4. ¿La estrategia implica un grado aceptable del riesgo?
  5. ¿La estrategia tiene un plazo apropiado de tiempo?
  6. ¿La estrategia es fiable?
- Toma de acciones correctivas: La actividad final de la evaluación de la estrategia, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vista al futuro.

Ejemplos de cambios que podrían ser necesarios son modificar la estructura de la organización, sustituir a una o más personas claves, vender una división o revisar la misión de un negocio. Otros cambios podrían incluir establecer y revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentando el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo la toma de acciones correctivas no significativas de desarrollo. La toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias.

Las acciones correctivas deben colocar una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas clave, para evitar, reducir o atenuar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas.

- Características de un sistema de evaluación eficaz: La evaluación de las estrategias debe cumplir algunos requisitos básicos para ser eficaz primero, las actividades de la evaluación deben ser económicas, tener mucha información puede ser tan malo como tener muy poca y demasiados controles en ocasiones hacen más daño que bien. Las actividades de evaluación también deben ser significativas, se deben relacionar específicamente con los objetivos de una empresa. Deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de la tarea sobre las que ellos tienen control e influencia las actividades de evaluación de estrategias deberán brindar información oportuna.

La evaluación de estrategias se debe diseñar para representar una imagen verdadera de lo que pasa, las evaluaciones de estrategias deben retratar con justicia cualquier situación. La información derivada del proceso de evaluación de estrategias debe facilitar la acción y se debe dirigir a aquellos individuos de la organización que tengan que poner en marcha acciones basadas en esa información.

### **2.3 Análisis Estratégico Financiero**

David (2008), plantea que una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y reducir al mínimo el impacto de las

amenazas externas, en este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.

El análisis estratégico constituye un proceso que requiere consideración detallada de las metas y objetivos de la organización, un riguroso análisis de su entorno interno y externo así como valor de activos intangibles de la organización (Dess y Lumpkin, 2003). En cuanto al análisis de las metas y objetivos estos deben estar claramente articulados para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes.

### 2.3.1 Análisis Estratégico

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

El análisis estratégico es fundamental para obtener éxito en todos los aspectos de la organización, en las políticas gubernamentales, y en las decisiones de negocios. Conocer el entorno es clave para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber para dónde se dirige la organización, la estrategia y la implementación de medidas de gestión ayudaran a ser más competitivos y para ello, se debe saber cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entonces, las organizaciones podrán protegerse o fortalecer sus debilidades y anteponerse o anticiparse a los hechos o a lo que puede ocurrir. Pero además, la organización debe saber cómo está el entorno geopolítico, económico y ambiental.

Para David (2008), el análisis estratégico implica realizar una auditoría tanto interna como externa este autor la define de la siguiente manera:

- Auditoría Interna: Para David (2008), lo correspondiente a la auditoría interna del proceso estratégico, está enmarcado en la identificación de fortalezas y debilidades de la organización, brindando mayores oportunidades a los participantes la forma más eficaz para comprender sus puestos, departamentos, división y de cómo estas encajan dentro de la organización. Las fortalezas y debilidades internas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias.

Para David (2008), la auditoría interna se clasifica en:

- Administración: Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas, planeación, organización, dirección, integración de personal y control.
  - Planeación: La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.
  - Organización: La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos. La función de la organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

- Dirección: La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.
  - Integración de personal: Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despidos, desarrollo administrativo entre otros.
  - Control: El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectos. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variables, recompensas y sanciones.
- *Marketing*: El *marketing* se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de *marketing* básicas:
- Análisis de los clientes: El análisis de los clientes, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias obtenidas de segmentación del mercado.

- Ventas de productos y servicios: La implementación exitosa de las estrategias generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender comprende muchas actividades de *marketing* como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de venta y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado. Determinar las fortalezas y debilidades de la organización en la función de venta del *marketing* es una parte fundamental al realizar una auditoría interna de administración estratégica.
- Planeación de productos y servicios: La planeación de productos y servicios incluye actividades como *marketing* de prueba, posicionamiento de marca y productos, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticipados y servicios al cliente. La planeación de productos y servicios es particularmente importante cuando una compañía está buscando el desarrollo de productos o su diversificación.
- Fijación de precios: En algunas acciones una organización buscará una estrategia atrevida de integración esto con el fin de obtener un mejor control sobre los precios al consumidor, al respecto de esto los gobiernos pueden imponer restricción en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precio.
- Distribución: La distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, punto de venta al menudeo, tonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo,



transportistas, mayoristas y minorista. En la actualidad la mayoría de los productores no venden directamente al público. Varias entidades de *marketing* actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como mayoristas, minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o simplemente distribuidores. La distribución cobra mayor importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa.

- Investigación de mercado: Es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concerniente a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. La investigación de mercados ayuda a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de investigación de mercados apoyan todas las funciones importantes del negocio de una organización.
  - Análisis de oportunidades: Este paso implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de *marketing*. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costo beneficios.
- Finanzas y contabilidad: La condición financiera a menudo se considera como la, mayor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivos y los fondos de

una empresa puede hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

- Producción y operaciones: Consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encargan de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinarias e instalación, en bienes terminados y servicios, funciones básicas de la administración de producción según Roger Shoroeder (David 2008) son los de proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.
- Investigación y desarrollo: La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe encaminarse para localizar fortalezas y debilidades específicas es la investigación y desarrollo. Las organizaciones invierten en investigación y desarrollo porque creen que la inversión los conducirá hacia un producto o servicio superiores, los que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo están dirigidos a desarrollar nuevos productos antes que la competencia, a mejorar la calidad del producto o a mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.
- Sistema de información gerencial: La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. El objetivo de un sistema de información gerencial es manejar el desarrollo de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la

información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los datos y registros que sean importantes para los administradores.

El análisis interno es un examen de los recursos que posee la empresa internamente. Este análisis permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización, y está comprendido por los siguientes elementos: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad del talento humano (Robbins y Coulter, 2005).

Para Robbins y Coulter (2010), el análisis interno provee información importante y específica acerca de los activos, habilidades y capacidad del personal y también, acerca de la información financiera de la empresa, en tal sentido, se puede decir que, el análisis interno es el proceso mediante el cual se evalúan los elementos internos de la organización con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de la misma, siendo los elementos de evaluación, la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano, los cuales al ser evaluados proveen la información necesaria para determinar las fortalezas y las debilidades.

Para Serna (2008:72), las fortalezas son “las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Robbins y Coulter (2000:242), expresan que las fortalezas son aquellas “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”. Se puede decir, que las fortalezas son las actividades y atributos existentes a nivel interno de la organización y que se utilizan de manera eficaz y eficiente, ayudando así al cumplimiento óptimo de los objetivos y metas de la empresa.

Por su parte, Robbins y Coulter (2000:242), definen las debilidades como, “actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee”. Para Serna (2008:72), las debilidades son “las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa”. En pocas palabras, las debilidades son las actividades y atribuciones existentes a nivel interno de la organización y que dificultan o entorpecen el cumplimiento óptimo de los objetivos.

La determinación de las fortalezas y debilidades se obtiene del estudio interno de las organizaciones descrito anteriormente, y las mismas sirven de base a la hora de realizar el análisis estratégico en las organizaciones.

- Auditoría Externa: El análisis del entorno se centra en conocer los factores externos que influyen, o pueden influir, en el funcionamiento y resultados de la empresa. Algunos de estos factores son de carácter general, mientras que otros son específicos al sector de actividad de la empresa. El objetivo del análisis externo es determinar las oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la organización.

David (2008), señala que:

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles, respondiendo la organización tanto ofensiva como defensivamente a varios factores. Mediante la formulación de estrategias se aprovechan al máximo las oportunidades externas y se reducen al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

Según David (2008), la auditoría externa se clasifica en 5 amplias categorías:

- Fuerzas Económicas: “Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia” En el ambiente externo hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyan de manera significativa en la organización. Sin embargo no todas las fuerzas económicas afectan de igual forma a todas las organizaciones. Lo que determina los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización específica es la naturaleza exacta del negocio o la industria. Hitt y Otros (2006), con la finalidad de entender mejor las fuerzas económicas, las agrupamos en 3 categorías principales a saber condiciones actuales, ciclo económico y cambios estructurales.
  - o Condiciones económicas actuales: Son aquellas que prevalecen en el corto plazo al interior de un país.
  - o Ciclos económicos: La actividad económica no es estática ni las condiciones actuales predicen necesariamente las condiciones económicas futuras. Aunque resulta difícil predecir con exactitud cuándo va a ocurrir un cambio favorable o desfavorable en las condiciones económicas, para realizar ciertas actitudes administrativas como planificar, es fundamental entender la existencia de los ciclos y los factores clave que los impulsan.
  - o Cambios estructurales: Son cambios que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica ahora y hacia el futuro.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las

variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío por las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por tanto, las fuentes políticas, gubernamentales y legales representan oportunidades y amenazas clave por las pequeñas y grandes organizaciones. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los propósitos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuesto y actividades de cabildos afectan significativamente a las empresas. Para Hitt y otros (2006), las fuerzas políticas y legales también afectan a las organizaciones de manera drástica. El marco legal delimita lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no. De esta forma las leyes son capaces de generar tanto retos como oportunidades. Por otro lado los gastos públicos es quizás uno de los asuntos más relevantes del ambiente general externo.
- Fuerzas tecnológicas: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en la superconductividad una tecnología que reduce la resistencia a la corriente eléctrica y, por consiguiente, incrementa la potencia de los productos eléctricos están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y de cuidado de la salud.
- Fuerzas competitivas: Una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades,

capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones. Además, las compañías privadas no publican ninguna información financiera o de *marketing*.

A este respecto, Robbins y Coulter (2000), señalan que:

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

En fin, la auditoría externa es el análisis del ambiente o entorno donde la organización desempeña sus actividades diarias y consta de unos factores que están directa o indirectamente relacionados con ella. Dichos factores son los siguientes: económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos, competidores, clientes o consumidores, proveedores y reguladores. Cabe señalar que, al evaluar todos los factores que interactúan con la empresa externamente se pueden encontrar las oportunidades y amenazas para la organización.

Para Serna (2008:72), las oportunidades son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”. Es decir, las

oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno externo a la empresa y así obtener ventajas competitivas.

Las amenazas son “los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Serna, 2008:72). En fin, las amenazas dificultan las operaciones de las organizaciones, y las mismas son producto de factores externos tales como: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros.

Identificar correctamente las oportunidades que ofrece el entorno debe apoyar en forma más eficiente y eficaz el cumplimiento de la misión de la organización; así como, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Asimismo, el reconocimiento correcto de las amenazas que otorga el entorno debe permitir a la organización, prepararse ante los eventos que puedan afectar a su misión y desarrollo adecuado de sus objetivos (Serna, 2008).

### 2.3.2 Análisis Estratégico Financiero

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

La actual situación imperante en el mundo, caracterizada por una muy 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.

En tal sentido, las finanzas según Gitman (2003:3), “se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten.” De forma que, las finanzas estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos ([www.wikipedia.com/ finanzas](http://www.wikipedia.com/finanzas)). Según Conso (1997:121), “tiene por objetivos esenciales la búsqueda de las condiciones del equilibrio financiero de las empresas, y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos”, en la actualidad es insuficiente a las necesidades de las organizaciones, debido a los cambios acelerados que existen actualmente en el mundo, pues evaluar solo los factores financieros que afectan a la organización para formular sus planes en esta área no son suficientes, ya que existen otros factores no financieros los cuales también afectan la situación de la empresa y también agregan valor a las mismas. Es por ello la necesidad de realizar un análisis estratégico financiero el cual, es el punto inicial del proceso de dirección estratégica financiera y este análisis consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo (Dess y Lumpkin, 2003).

Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico financiero es el punto inicial del proceso de dirección estratégica financiera y este análisis consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo.

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

La empresa al realizar un análisis estratégico financiero, podrá saber cuáles son sus debilidades y fortalezas financieras, así como también conocerá, qué representa una amenaza para la organización y cuáles son sus oportunidades de negocios. Todo esto, para formular, seleccionar e implementar estrategias financieras que le permitan la sostenibilidad, competitividad y liderazgo en el tiempo.

#### 2.3.2.1 Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero

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 cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero se dividen en, financieros y no financieros, los cuales serán estudiados a continuación.

##### 2.3.2.1.1 Elementos Financieros

Los elementos financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la

liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Ahora bien, la necesidad del conocimiento de los principales elementos económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducir a la organización en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras.

Los elementos financieros considerados en el análisis estratégico financiero son los siguientes:

- **Análisis de los estados financieros:** El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporciona los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan. Los estados financieros principales son el estado de situación financiera, el estado de resultado, estado de flujo de efectivo y estado de variación en los eventos de patrimonio, los cuales son preparados al final del periodo contable.

Los estados financieros son preparados por contadores públicos o cualquier persona con conocimiento en contabilidad, aunque los principales expertos son los contadores, ya que, cuentan con las herramientas necesarias para elaborarlos, analizarlos y por ende prestan recomendaciones o sugerencias que sirven a la gerencia para la toma de decisiones.

Un estado financiero es el documento suscrito por una entidad económica y en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias

referentes la obtención y aplicación de recursos materiales. Estos estados no consignan todos los fenómenos económicos que afectan a la entidad económica, como es el caso de los recursos humanos (<http://www.cursoadministracion1.blogspot.com>).

- Estado de situación financiera: Es el que muestra dicha situación en una entidad, a una fecha determinada. Dicho estado se elabora con apego a la ecuación contable que establece que activo es igual a pasivo más capital. El estado de situación financiera o también llamado balance general, es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones que se han efectuado en el pasado nos muestra, a una fecha determinada, cuales son los activos con los que cuenta la empresa para las futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos y que aparecen bajo el nombre de pasivo y capital contable.
- Estado de resultado: Es el estado financiero que muestra la utilidad o pérdida obtenida por una entidad económica durante un periodo determinado. Dicho estado es de carácter dinámico, en virtud de que su contenido informático se refiere a un periodo en particular. En pocas palabras es un documento contable complementario donde se informa detalladamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.
- Estado del flujo de efectivo: “El estado de flujo de efectivo muestra el movimiento del efectivo que sale y que ingresa al negocio, por medio de una lista de las fuentes de ingreso de efectivo y los usos (desembolsos) del mismo” (Kennedy McMullen, 1971:347). Según el Consejo Técnico de Contabilidad (<http://www.gerencie.com>), “es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operaciones,

inversión y financiación. Para el efecto determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que indiquen en el efectivo”.

- Estado de cambio de las cuentas del patrimonio. Para Ortiz (2005:34), el estado de cambio de las cuentas del patrimonio “refleja el dinamismo de la acción empresarial, expresada en la cuantificación de las fuentes de financiamiento y de la aplicación de recursos percibidos durante un periodo”. Este estado financiero tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios de patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa. Para la organización es primordial conocer el por qué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. De su análisis, se pueden detectar infinidad de situaciones negativas y positivas que pueden servir de base para tomar decisiones correctivas, o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio.
- Capital de trabajo: Para Kennedy y McMullen (1971:282), el capital de trabajo “es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por las accionistas”.

El capital de trabajo es el importe del activo circulante, que representa el importe total de los recursos usados en las operaciones normales.

Hay muchos factores que afectan el monto de los distintos tipos de partidas de capital de trabajo, tales como efectivo, inversiones temporales de efectivo, cuentas por cobrar e inversiones. Las necesidades de capital de trabajo

de un negocio en particular dependen de los siguientes factores Kennedy y McMullen (1971).

- La naturaleza general del tipo de negocios.
- El tiempo requerido para la fabricación o para obtener la mercancía que se ha de vender y el costo unitario de la misma.
- El volumen de ventas.
- Condiciones de compra y de venta.
- La rotación de inventario.
- La rotación de las cuentas por cobrar.
- El ciclo de los negocios.
- El grado del riesgo de una posible baja del valor del activo circulante.
- Negocios con ventas uniformes durante todo el año y negocios cuyas ventas son estacionales.

Asimismo, para Kennedy y McMullen (1971), las fuentes que generan el capital de trabajo son:

- Las operaciones normales.
- Utilidad por la venta de valores negociables u otras inversiones temporales.
- Ventas de activo fijo, inversiones a largo plazo u otro activo no circulante.
- Créditos comerciales entre otros.

El capital neto de trabajo debe ser aportado por los accionistas de la organización, ya sea por venta de acciones o inversión de las ganancias en el negocio. Mientras mayor sea el capital de trabajo aportado por los propietarios, mayor será el crédito que goce la empresa, pero también puede buscar el financiamiento del capital de trabajo mediante la emisión de bonos a largo plazo o préstamos bancarios a corto plazo.

- Razones Financieras: Los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras ya que éstas pueden medir en alto grado la eficiencia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del financiamiento de las empresas frente a sus rivales.

“Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y debilidades de un negocio e indica probabilidades y tendencias” (Ortiz 2004:177).

- Razones de liquidez: “Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene las empresas. Para cancelar sus obligaciones de corto plazo sirve para establecer la facilidad o debilidad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes” Ortiz (2004:178).

Para Van Horne y Wachowicz (1997:762), las razones de liquidez “se utiliza para juzgar la calidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo”.

Entre las razones de liquidez se tiene:

- Capital neto de trabajo: Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cualitativa los resultados de la

razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presta como una relación.

$$\text{CNT} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- Índice de solvencia: Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{IS} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Prueba del ácido: Se conoce también con el nombre de prueba al activo o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus exigencias, es decir básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que puedan haber, diferentes a los inventarios.

$$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Rotación de inventario: La razón de rotación de inventarios indican la rapidez con que cambia el inventario por medio de las cuentas por cobrar.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$



- Plazo promedio de inventario: Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360}{\text{Rotacion del Inventario}}$$

- Rotación de cuentas por cobrar: Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por su rotación.

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

- Periodo promedio de cobranza: Nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tendrá en convertirse en efectivo.

$$PPCC = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

- Rotación de cuentas por pagar: Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

- Plazo promedio de las cuentas por pagar: Permiten vincular las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

- Razones de Endeudamiento: Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, son de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Entre estas razones se tienen:

- o Razón de endeudamiento: Mide la proporción de total de activos aportadas por los acreedores de la empresa.

$$\text{RE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- o Razón pasivo-capital: Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y las que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{RPC} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

- o Razón pasivo a capitalización total: Tiene el mismo objeto de la razón anterior, pero también sirve para calcular a porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$\text{RPCT} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capitalización Total}}$$

- Razones de Rentabilidad: Estas razones indican la eficiencia de operaciones de la empresa. Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa. Con respecto a un nivel dado de ventas, de activo a la inversión de los dueños, evaluando así la eficiencia y efectividad de la organización con base a los rendimientos financieros generados por las ventas e inversión.

Entre estas razones se tienen:

- o Margen bruto de utilidades: Esta razón indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

- o Margen de utilidades operacionales: Representan las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estos se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.
- o Margen neto de utilidades: Esta razón nos indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido.

$$MN = \frac{\text{Utilidades netos después de impuesto}}{\text{Venta}}$$

- o Rotación del activo total: Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas

$$\text{RAT} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rendimiento de la inversión: Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = \frac{\text{Utilidades netas después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rendimiento del capital común: Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libro del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades netas después de Impuestos} - \text{Dividendos Preferentes}}{\text{Capital Contable} - \text{Capital Preferente}}$$

- Utilidades por acción: Representa el total de ganancia que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para Acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

- Dividendos por acción: Ésta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$\text{DA} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

- Razones de cobertura: Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Éstas se relacionan más frecuentemente

con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Entre estas razones se tienen.

- Veces que se ha ganado intereses: Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

- Cobertura total del pasivo: Considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para reembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$CTP = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al Pasivo Principal}}$$

- Razón de cobertura total: Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todo sus cargos financieros.

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

- 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>).

- **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 y compararlos con razones actuales y pasadas. Las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas (<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>).

Asimismo, 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.

Al respecto Ortiz (2004:204), comenta:

Una demostración de la forma como pueden integrarse algunos de los indicadores financieros la constituyen el denominado sistema Dupont. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimientos, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas a del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

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

- Punto de Equilibrio: Es el volumen de venta necesario para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícito en la operación de la empresa, ya que esto indica el porcentaje que pueden disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero.

El punto de equilibrio es el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales, se puede expresar en unidades o en ventas.

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importes a sus correspondientes en gastos y costos. Para la determinación del punto de equilibrio se debe, en primer lugar,

conocer los costos fijos y variables de la empresa, entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y venta, por ejemplo; materiales primas, mano de obra a destajo, etc. Los costos fijos son aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es prácticamente constante como son la renta del local, los salarios, la depreciación, amortizaciones, etc. Además, se debe conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas. Las formulas para calcular el punto de equilibrio son los siguientes:

$$X = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{PV} - \text{CV})}; \text{ fórmula para encontrar el punto en unidades.}$$

Donde:

X= volumen de venta en el punto de equilibrio.

PV= precio de venta.

CV= costo variable.

Ingresos = Costos Totales

Utilidad = 0

$PV \cdot X = CF + CV \cdot X$

$X (PV - CV) = CF$

$$V = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{R.M.C}}; \text{ fórmula para encontrar el punto en Bs.}$$

Donde:

V = ventas

R. M. C. = razón margen de contribución.



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

A través, del punto de equilibrio la gerencia puede tomar decisiones de suma importancia con respecto a: expansión o cierre de la planta; rentabilidad del producto; cambios de precios, entre otros.

#### Ventajas de la aplicación o uso del punto de equilibrio

- Su principal ventaja estriba en que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables, por otra parte, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas.
- Simplicidad en su cálculo e interpretación.
- Fácil de graficar e interpretar.

#### Desventajas del punto de equilibrio.

- No es una herramienta de evaluación económica.
- Dificultad en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables ya que algunos conceptos son semifijos o semi variables.
- Supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en realidad no es así.
- Es inflexible en el tiempo, no es apto para situaciones de crisis.

- Riesgo y Rendimiento. Gitman (1996:345), indica:

El riesgo es la posibilidad de experimentar periodos financieros. Así se dice que los activos que presenten mejores probabilidades de pérdidas son más “riesgos”. De manera más formal, el termino riesgo se emplea de forma indistinta con incertidumbre para denotar la variabilidad de los rendimientos de un activo.

Los riesgos que afectan a la empresa pueden derivarse de eventos relacionados con la operación del negocio, con la manera como se ha financiado o con cambios en su entorno económico y político.

- o Los riesgos del negocio: Son aquellos que se relacionan con sus actividades comerciales, de manufactura, suministros, tecnológicos, laborales y otros, que pudieran originarse en la misma empresa o en la rama o sector en que opera.
- o Los riesgos financieros: Se refiere a la posibilidad de tener pérdidas por el endeudamiento y la posición monetaria de la empresa.
- o Los riesgos de país: Expresa la probabilidad de que se presenten condiciones adversas del entorno general o de que ocurran eventos de carácter económico, político o social, de gran envergadura que afectarían a todo un país o región.

La mayoría de los gerentes tienen aversión al riesgo: es decir, piden compensación a medicina UE el riesgo es mayor existen métodos para evaluar el riesgo de una inversión entre los cuales están:

- o Análisis de sensibilidad: “Es un método que utiliza estimaciones de los posibles rendimientos a fin de percibir la variabilidad que los

caracteriza” Gitman (1996: 346). El riesgo se mide por la amplitud de variación que se obtiene restando el resultado pesimista del optimista. Cuando mayor sea la amplitud de variación de un activo, mayor será su variabilidad o riesgo.

- Desviación estándar: Es un índice estadístico de la variabilidad de una distribución alrededor de su media. Para conocer la desviación se debe conocer primero el valor esperado, que es el promedio ponderado de los resultados posibles con las posibilidades de ocurrencia.

La media estadística del riesgo de un activo más común es la desviación estándar, la cual indica la dispersión en torno al valor esperado. El valor esperado de un rendimiento, representa el rendimiento más probable de un activo. 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:

$\sigma$  = desviación estándar.

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

$P_i$  = la probabilidad de ocurrencia del  $R_i$ .

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

Ahora bien 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.

- Coeficiente de variación: “Es una medida de dispersión relativa que se emplea en la comparación del riesgo de activo con rendimientos esperados diferentes” Gitman (1996:348). El coeficiente de variación se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

$CV$  = coeficiente de variación.

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

$\bar{R}$  = rendimiento esperado

La medida de riesgo busca evaluar el riesgo de un activo en relación a su rendimiento. Se determina que tan riesgoso puede ser la inversión de allí a que a mayor rendimiento mayor riesgo. Pero, se debe tener en cuenta que los inversionistas rara vez colocan todo su capital para invertir en un solo activo o inversión. En vez de eso constituyen una cartera de activos o portafolios, la cual se puede definir como una combinación de dos o más activos, es por ello la necesidad de evaluarlas y conocer más de estos.

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

- Rendimiento de portafolios: El rendimiento esperado de un portafolio es simplemente un promedio ponderado de los rendimientos esperados de las ventas de las que consta ese portafolio. La formula general para el rendimiento esperado de un portafolio es la siguiente:

$$\overline{R_p} = \sum_{j=1}^m A_j \overline{R_j}$$

Donde:

$\overline{R_p}$  = Rendimiento de portafolio.

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

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

“Cuando se está presente ante una cartera de activo existen dos riesgos que se deben tomar en cuenta” Van Horne y Wachowicz (1994).

- Riesgo sistemático: Se debe a los factores de 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.
- Riesgo no sistemático: Es exclusivo de una empresa o industria en particular, es independiente de factores económicos, políticos, u otros que afecten a todos los valores de una manera sistemática. Es

la variabilidad del rendimiento sobre acciones que no se explica por movimientos del mercado en general puede evitarse a través de la diversificación.

- Correlación: “Es una medida estadística de la relación de haber alguna, entre series de números que representan desde flujos de rendimiento hasta datos de prueba cuando dos series se mueven en el mismo sentido, se dice que están correlacionados positivamente, si, por el contrario, discurren en direcciones opuestas, están correlacionadas negativamente” (Gitman, 1996:350).

El rendimiento es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo a lo largo de un periodo determinado, expresado como un porcentaje del valor inicial.

Los tipos de rendimientos son los siguientes

- 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.

- 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:

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

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 Operativo: Para Gitman (1996:138), el apalancamiento operativo es “la capacidad de uso de los costos fijos de operaciones para aumentar los efectos de cambio en el ingreso por ventas de la empresa antes de interese e impuestos”.

El apalancamiento operativo es una medida del grado en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de una empresa. Se dice que si una empresa que tiene un alto porcentaje de costos fijos también, tienen un alto grado de apalancamiento operativo.

El grado de apalancamiento operativo es una medida numérica del apalancamiento operativo de la empresa. 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;

$$\text{GAO} = Q (\text{PV}-\text{CV}) - \text{CF}$$

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.

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



Donde  $V$  son las ventas iniciales en bolívares y  $VC$  son los costos variables totales,  $CF$  son los costos fijos en operación.

- Apalancamiento Financiero: Como capacidad de utilización de los cargos financieros fijos para aumentar los efectos de los cambios en las utilidades antes de interés e impuesto sobre las utilidades por acción de la empresa.

El grado de apalancamiento financiero es la medida numérica del apalancamiento financiero de la empresa. Se puede calcular de manera similar al empleado para medir el grado de apalancamiento operativo.

- Costo de Capital: Para Van Horne y Wachowicz (1994:463), el costo de capital “es la tasa de rendimiento requerida de la empresa que satisfará a todos los proveedores de capital”. Asimismo, se puede definir también como la tasa de rendimiento que una empresa debe percibir, a fin de dejar inalterado el valor accionario.

El costo de capital se mide en un punto determinado del tiempo y refleja el costo de los fondos en el largo plazo con base en la información más precisa disponible (Gitman, 1996).

El costo global de capital está constituido por los diversos componentes del financiamiento totales como:

- El costo de la deuda: Es la tasa de rendimiento sobre la inversión de los prestamistas de una empresa. El costo explícito de la deuda se puede derivar resolviendo mediante la tasa de descuento  $K_d$ , que iguale los ingresos netos

provenientes de la emisión de la deuda con el valor actual del interés más los pagos principales y después ajustando el costo explícito obtenido por el efecto fiscal. Dentro de este costo se encuentran dos momentos que se describen a continuación:

- El costo de la deuda antes de impuesto: Este puede obtenerse por medio de tres métodos: el primero es el de cotizaciones de costos, en este el valor neto de realización equivaldrá a su valor nominal, el costo antes de impuesto será igual a la tasa establecida de interés y también se puede calcular en base a el rendimiento, al vencimiento de un bono de riesgo similar; el segundo es el promedio del cálculo del costo el cual consiste en una técnica que encuentra el costo antes de impuesto de la deuda calculando la tasa interna de rendimiento sobre los flujos de efectivo del bono, este método se puede hacer usando una calculadora científica y el tercer método es el de aproximación del costo el cual se obtiene mediante una fórmula y este método establece que el valor nominal del bono \$ 1000 y la ecuación es la siguiente:

$$kd = \frac{I + \frac{V_n - Nd}{n}}{\frac{Nd + V_n}{2}}$$

Donde:

Kd= costo de la deuda

Nd = valores netos de realización= monto – descuento – costo de emisión.

n= número de años para el vencimiento del bono.

- Costo de la deuda después de impuesto: este se realiza debido a que el interés sobre la deuda es deducible de la utilidad fiscal de la empresa, es decir, los intereses de la deuda constituyen un ahorro fiscal para la organización. Y este costo se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$K_i = K_d \times (1 - T)$$

Donde:

$K_j$  = costo de la deuda después de impuesto.

$K_d$  = costo de la deuda antes de impuesto.

T = la tasa de impuesto.

- Costo del capital de las acciones comunes: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los tenedores de acciones comunes de la empresa, existen dos formas de financiamiento de este tipo de acciones y son, en primer lugar, utilidades retenidas y en segundo lugar, nuevas emisiones de acciones comunes, pero antes de calcular ambos se debe estimar primero el costo de capital de las acciones comunes este se calcula usando el modelo de valuación de crecimiento constante (de Gordon), este modelo se basa en la premisa de que el valor de una acción es igual al valor presente de todos los dividendos futuros, que se proporcione ésta a lo largo de un periodo infinito, y se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$P_0 = \frac{D_t}{K_s - g}$$

Donde:

$P_0$  = valor de las acciones comunes.

$D_t$  = dividendo por acción esperado al final del año 1.

$K_s$  = rendimiento requerido sobre las acciones comunes.

$g$  = tasa constante de crecimiento en dividendos.

Ahora bien, las utilidades retenidas aumentan el capital contable de la empresa, por ello es necesario evaluar el costo de dichas utilidades, el cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$K_s = \frac{D_o}{P_o} + g$$

Donde:

$K_s$  = costo utilidades retenidas.

$D_o$  = dividendos pagados acciones comunes.

$P_o$  = valor de las acciones comunes

$g$  = tasa de crecimiento de las acciones comunes

Determinar el costo de la emisión de nuevas acciones, implica calcular cuánto costará la emisión de nuevas acciones comunes para cubrir los nuevos fondos para financiamiento de proyectos. Se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$K_n = \frac{D_o}{N_n} + g$$

Donde:

$K_n$  = Costo de la nueva emisión de acciones comunes.

$N_n$ = valor neto de realización= valor de las acciones comunes-subvaluación-costos de emisión.

$g$ = tasa de crecimiento de las acciones comunes

$D_0$ = dividendos pagados acciones comunes.

Una vez, conociendo los componentes del costo de capital total se procede a calcular el costo de capital promedio ponderado (CCPP), el cual refleja, en promedio, el costo del financiamiento a largo plazo de la empresa, este costo se puede calcular en dos momentos el primero se realiza tomando en cuenta el costo de las utilidades retenidas y el otro se realiza tomando en cuenta el costo de emitir nuevas acciones, la importancia de calcular ambos costos de capital es que así se puede determinar el porcentaje de rendimiento que posee la empresa antes y después de emitir nuevas acciones para financiar sus proyectos de inversión.

Las fórmulas para realizar el cálculo son las siguientes:

- Para calcular el costo de capital promedio ponderado usando el costo de las utilidades retenidas.

$$CCPP = (K_i * W_i) + (K_p * W_p) + (K_s * W_s)$$

Donde:

$W_i$ = proporción de la deuda en la estructura de capital.

$W_p$ = proporción de las acciones preferentes en la estructura de capital

$W_s$ = proporción de las acciones comunes en la estructura de capital.

- Para calcular el costo de capital promedio ponderado usando el costo de

emitir nuevas acciones comunes lo único que cambia es que en vez de multiplicar la proporción de las acciones comunes ( $W_s$ ) por el costo de las utilidades retenidas ( $K_s$ ) se multiplica por el costo de la emisión de nuevas acciones comunes ( $K_n$ ), quedando la formula de la manera siguiente:

$$CCPP = (K_i * W_i) + (K_p * W_p) + (K_n * W_s)$$

Ahora bien, es necesario conocer el punto de ruptura el cual refleja el nuevo nivel de financiamiento total en que los componentes del financiamiento se elevan y para ello se usa la formula siguiente:

$$BP_j = \frac{AF_j}{W_j}$$

Donde:

$BP_j$ = punto de ruptura para la fuente de financiamiento j

$AF_j$ = monto de los fondos disponibles de la fuente de financiamiento j a un costo establecido

$W_j$ = ponderación de la estructura de capital para la fuente de financiamiento j.

- Presupuestos: Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir; es decir cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. De esta manera, 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.

La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentado una cosa. Se acepta también que presuponer es formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, de unos y otros, de un negocio cualquiera. El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la eficiencia razonable es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

Para Burbano y Ortiz (1998:11), el presupuesto es la “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”. Es una expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento; es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración); además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al cómo se comentarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar personas y recursos; ejecutar y controlar para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular

y controlar el presupuesto.

La eficiencia y la productividad de las organizaciones se materializan en utilidades monetarias que dependen en sumo grado de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. En tal sentido, el presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimientos sobre el capital que interprete las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento, y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

Asimismo, de acuerdo a su naturaleza los presupuestos pueden ser de dos tipos:

- Presupuesto financiero:
  - Presupuesto de efectivo o flujo de caja: anticipa cuánto efectivo tendrá disponible una organización y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.
  - Balance general presupuestado: muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.



- Presupuesto económico:
  - Presupuesto de ingresos. Proyecta las ventas futuras, es decir, al proyectar las ventas, y con el conocimiento de previo de las políticas de cobro o periodo de concesión del crédito, la organización planea los momentos en que se realizarán las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo. Esta información es básica para estimar la disponibilidad de fondos líquidos durante el periodo de actividades.
  - Presupuesto de egresos. Presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna los recursos de cada una.
  - 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, es decir, muestra los ingresos y costos esperados para el periodo previsto.

#### 2.3.2.1.2 Elementos no Financieros.

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

- Capital Intelectual: Las organizaciones con mayor desempeño y productividad son aquellas que saben utilizar el conocimiento como recurso transformable y altamente valioso.

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.monografias.com>). De igual modo, el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos.

Análogamente, Stewart (1991) señala que el capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa. En este sentido, se puede definir el capital intelectual como el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro. De este modo, consideran que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que en ella debe cobrar especial relevancia el capital intelectual. De la misma manera, éste está estructurado en tres tipos de capitales las cuales son:

- Capital Humano. Es un fuerte potencial para la empresa en cuanto a innovación y generador de valor, es una fuente de renovación estratégica. En otros términos, es el capital pensante del individuo y que permite generar valor a la empresa. El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuos dentro de la organización. Su característica más importante es que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.
- Capital Estructural. Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. El capital estructural se refiere a la

estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.

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

- Capital Relacional. Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, etc. Se refiere a la cartera de clientes que reciben nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos, accionistas, a los acuerdos de cooperación, y alianzas estratégicas de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

Según Ortiz (2005), las competencias del capital humano deben ser evaluadas por las organizaciones, ya que, los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, ética profesional y personal, moral, las capacidades de análisis, la creatividad, la perseverancia, la capacidad de motivación, entre otros elementos que constituyen las competencias de un personal dentro de una empresa, estas competencias no son reflejadas dentro de los elementos financieros pues a pesar de agregar

valor a la organización su medición suele parecer un poco subjetiva como reflejarlo en los estados financieros,

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

De igual manera, la plusvalía es la parte del valor generado por el trabajo del obrero, por la utilización de su fuerza de trabajo, que queda en poder del capitalista dentro del análisis marxista. La fuerza de trabajo es una particular mercancía cuyo valor de cambio (salario) es menor que el valor que aporta al producto. La diferencia entre el salario pagado al obrero y la parte del valor que éste aporta al producto (valor) se llama plusvalía.

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

Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38) la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la

organización, ésta menciona que la plusvalía generada internamente por la organización no se reconocerá como activo, ya que, no es un recurso que puede ser identificado ni controlado por la organización, además que no puede ser medida fiablemente.

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

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

A pesar de lo establecido en la norma, las organizaciones deben tomar en cuenta, que la plusvalía genera valor a la organización, y a pesar que esta no se presenta en los estados financieros es importante conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado

- Gerencia basada en valor (GBV), se puede definir como un proceso integral diseñado para perfeccionar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valores corporativos. El objetivo fundamental de cualquier entidad es satisfacer a sus stakeholders (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.), por ello la creación de valor se ha hecho necesaria en todas las organizaciones (<http://www.gestiopolis.com>).

La gerencia basada en el valor es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos,

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

Una organización estará apta para crear valor cuando sea capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital promedio invertido en la empresa. El primer paso de la gerencia basada en el valor es considerar la maximización de valor como primordial objetivo financiero para la empresa, las medidas tradicionales de la contabilidad, no son siempre buenas aproximaciones a la generación de valor. Pero adoptar un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves lleva a la empresa sólo hasta la mitad del camino. Los gerentes deben establecer procesos que impliquen a todos los empleados en la necesidad de crear valor.

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

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

- Información medioambiental: Por medio ambiente se entiende todo lo que rodea a un ser vivo. Acondiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o de la sociedad en su vida. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existente en un lugar y momento determinado que influyen en la vida del ser humano y en la generaciones venideras, es decir no se trata solo del espacio en el que se desarrolla la vida, sino que también comprende seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos así como elementos tan intangibles como la cultura.

El tema medio ambiental debe ser un tema fundamental en el desarrollo de una organización debido a que las funciones que estas desempeñan pueden afectar de forma directa o indirecta el entorno donde radica. Esta información medio ambiental solo pretende obtener, recabar y dar a conocer el impacto que genera en la organización y la sociedad el pleno funcionamiento de la entidad, con el objeto de hacer las correcciones y tomar medidas pertinentes en función del funcionamiento de estas.

### 2.3.2.2 Elementos Externos del Análisis Financiero.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, político-legales, éticos, tecnológicos y geográficos. A su vez debe explorarse ese ambiente en busca de elementos que sean de utilidad a la empresa tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y buscar otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

- 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. Y se relacionan con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, ingreso per cápita, PIB, comportamiento de la economía mundial, entre otros.
- Elementos políticos y legales. Se encuentran estrechamente entrelazados con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales. En el ámbito político las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

En el ámbito legal el papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente está rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y



jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos estos. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los gerentes de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los gerentes perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ninguno de estos.

- Elementos éticos. La ética es la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral. La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero. Todas las personas, tanto si se encuentran en el área de los negocios, en el gobierno, en una universidad o en cualquier tipo de organización deben preocuparse por la ética. Existen tres tipos de teorías morales en el campo de la ética normativa.
  - Teoría utilitaria. Sugiere que los planes y acciones se evalúan según sus consecuencias, es decir que deben producir el mayor bien para el mayor número de personas.

- Teoría basada en los derechos. Sostiene que todos los seres humanos tienen derechos básicos.
- Teoría de la justicia. Exige que la justicia y la equidad y la imparcialidad guíen a quienes toman las decisiones.

Los gerentes se enfrentan a muchas situaciones que requieren de juicios éticos. Estos tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética; es decir, que se apliquen e integren los conceptos éticos a las acciones diarias. La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética (código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento). Los códigos de ética no se aplican sólo a las empresas de negocios; deben guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

Existen dos factores éticos que elevan los estándares éticos:

- La exposición pública y la publicidad , y
- La creciente preocupación de un público bien informado.

Estos factores están íntimamente relacionados con regulaciones del gobierno y la educación para aumentar el profesionalismo de los gerentes de negocios. Para que los códigos éticos sean eficaces se deben tomar medidas para hacerlos cumplir. Para esto, se requiere de un comportamiento ético coherente y del respaldo de la alta dirección. Cualquier persona, ya sea en la actividad privada, en el gobierno o en alguna otra organización está consciente de que los estándares éticos y legales difieren, en particular entre naciones y sociedades.

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

El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad. El entrelazamiento de estos elementos ambientales dificulta en extremo su estudio y comprensión. Pronosticarlos para que el gerente pueda anticiparse y prepararse para los cambios que resultan incluso más complejos. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.

Los gerentes deben poseer sensibilidad hacia las actitudes, creencias valores sociales de personas, grupos o sociedades en particular. Sin embargo, las actitudes y los valores difieren entre los diversos grupos sociales. Esta variedad complica a las organizaciones a la hora de crear un ambiente propicio para el desempeño y la satisfacción. Y es más difícil aún de responder a estas fuerzas cuando se encuentra fuera de la empresa. Pero estos no tienen otra alternativa que considerarlas a la hora de tomar decisiones.

Aunque hay muchos valores fundamentales en una sociedad, los tiempos destacan preocupaciones diferentes. Con frecuencia, los valores sociales se reflejan en las preocupaciones de las organizaciones. Cada vez más las compañías están proporcionando servicios tales como instalaciones para la atención de los niños, además de oportunidades para compartir empleos y un horario flexible de trabajo.

- Elementos tecnológicos. Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo, su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nueva máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos. Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

- Elementos geográficos. Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, Todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. De manera que, los elementos geográficos son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.
- Elementos competitivos. La competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. Hoy en día las organizaciones se caracterizan por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. Muchas

economías nacionales están desregularizando y apoyando a las fuerzas del mercado para las que operan. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

Esto explica los términos: guerra de mercados, sistema de inteligencia competitiva y otros similares. No obstante, no todas las organizaciones están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo, las empresas con sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.

En síntesis, los gerentes operan en un ambiente complejo. Éste les afecta y, a su vez, hasta cierto grado, influyen sobre el mismo. Al tomar decisiones estos tienen que considerar el entorno de la empresa; el entorno económico en cuanto a lo referente a capital, trabajo, niveles de precio, políticas fiscales y tributarias del gobierno y las necesidades de los consumidores. El entorno tecnológico, el cual proporciona muchos beneficios pero también algunos problemas. También existe gran cantidad de factores sociales. Por lo tanto, el gerente debe comprender las creencias sociales que prevalecen en un país. El entorno político cambia de acuerdo con las demandas y creencias sociales, lo que provoca que todas las organizaciones se vean afectadas por las leyes, regulaciones y decisiones de los tribunales.

La responsabilidad social de la empresa exige que las organizaciones estudien seriamente la repercusión de sus acciones sobre la sociedad. En forma similar, la sensibilidad social consiste en relacionar las operaciones y políticas de la empresa con el entorno social de tal forma que resulten beneficiosas para la compañía y la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre diversas organizaciones y la sociedad no es una tarea fácil, por lo cual se pueden presentar argumentos tanto a favor como en contra de la participación de las empresas. En cuanto a la ética esta se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral. Los gerentes tienen que hacer elecciones difíciles cuando hay diferencias en los estándares de diversas sociedades.

#### 2.3.2.3 Herramientas o Modelos de Análisis Estratégico Financiero

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

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

- Matriz FODA o DOFA: Según David (2008), La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)”.
- Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA O DA. Para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO: Tienen como objeto superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impide explotar tales oportunidades.
- Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.
- Las estrategias DA: Son técnicas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las funciones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía (Koontz y Weihrich, 2008).

Las etapas implicadas en la elaboración de una Matriz FODA son:

- Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- Listar las fortalezas internas claves de la empresa.
- Listar las debilidades internas claves de la empresa.
- Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiado.
- Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

En el cuadro N°2 se muestra el esquema de la Matriz DOFA. Las cuatro celdas de estrategias llamadas FO, DO, FA, DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de estrategias llamadas F, D, O y A.

**Cuadro N°2 Matriz DOFA**

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El desarrollo tecnológico y la innovación en productos</li> <li>- La apertura de nuevos mercados</li> <li>- Nuevos inversionistas</li> </ul>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegada de competidores</li> <li>- Supervisión tecnológica para la competencia</li> <li>- Perdida de mercado</li> <li>- Perdida de ejecutivos</li> </ul>
--	--	---



<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La estructura organizacional</li> <li>- La lealtad de los clientes</li> <li>- La exclusividad del producto</li> <li>- No competencia</li> <li>- La cultura financiera de la empresa</li> </ul>	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El desarrollo de nuevos productos acorde con las necesidades del cliente</li> <li>- Iniciar exportación de productos</li> <li>- Asociarse con nuevos inversionistas para ampliar acción empresas</li> </ul>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un programa del servicio al cliente para mantener su lealtad</li> <li>- Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia</li> </ul>
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dependencia tecnológica de la casa matriz</li> <li>- El poco desarrollo de sistemas</li> </ul>	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar desarrollos tecnológicos propios</li> <li>- Aprovechar la asociación con socios para hacer inversión en sistema</li> </ul>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar un programa I &amp; D</li> <li>- Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano</li> <li>-</li> </ul>

Fuente: Serna (2008:190)

- Matriz de portafolios: La matriz portafolio, fue desarrollado a principios de la década de los setenta por el Boston Consulting Group, por lo que se le conoce como matriz BCG. Este enfoque plantea que cada una de las unidades de negocio de una organización podría evaluarse y trazarse en una matriz de 2x2 para así poder identificar cuales unidades son las que ofrecen un alto potencial y cuales son un freno para la organización (<http://www.igestion2o.com>).

Según koontz y Weirhrich (2008) la matriz BCG, muestra los enlaces entre la tasa de crecimiento de la empresa y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por la participación de mercado (ver figura N°2). Las empresas ubicadas en el cuadrante las “interrogantes”, con una participación del mercado débil y una tasa de crecimiento, por lo común requieren inversión de efectivo para convertirse en “estrellas”, las empresas en la posición de alto crecimiento y muy competitivas. Este tipo de empresas tienen oportunidades de crecimiento y utilidades.

Las “vacas de efectivo” muestran una fuerte posición competitiva y tasas larga de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y tales empresas están en una posición de elaborar sus productos a bajos costos. Por lo tanto sus productos proporcionan el efectivo necesario para sus operaciones.

Los “perros” son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado. Por lo común no son empresas redituables y en general hay que deshacerse de ellas.

Figura N°2 Matriz de portafolios de negocios

Tasa de crecimiento de la industria	Alta	Estrellas	Signos de interrogación
	Baja	Vacas de Efectivo	Perros
		Fuerte	Débil

Posición competitiva relativa  
(Participación de mercado)

Fuente: Koontz y Weirrich (2008:144)

- Modelo de las Cinco estrategias genéricas de Michael Porter: Según el especialista Michael Porter (David, 2008), las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventajas competitivas de 3 bases diferentes: liderazgo de costo, diferenciación y enfoque. Porter llama a estas 3 bases estrategias genéricas.

El liderazgo de costo hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen 2 tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos. El tipo 1, es una estrategia de bajo costo y el tipo 2 es la estrategia de mejor valor. La estrategia genérica de tipo 3 de Porter es la diferenciación, el tipo 4 es la estrategia de enfoque de bajo costo y el tipo 5 es una estrategia de enfoque de mejor valor.

- Estrategias de liderazgo de tipo 1 y de tipo 2: El tipo 1 es una estrategia de bajo costo que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de mejor valor que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o servicios a precios más bajos disponibles comparados con productos con atributos semejantes de sus competidores. Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado.
- Estrategia de diferenciación tipo 3: La estrategia de tipo 3 de Porter es la diferenciación. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.
- Estrategia de enfoque tipo 4 y tipo 5: El tipo 4 es la estrategia de enfoque de bajo costo que ofrece productos y servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 5 es una estrategia de enfoque de mejor valor que ofrece productos o servicios a

una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado.

- Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todo poderoso. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:
  - Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
  - Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se consideran que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

- Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación =3), o una fortaleza importante (clasificación=4) observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
  - Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
  - Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado.
- Matriz de evaluación de factores externos (EFE): Una matriz de evaluación de factores externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz (EFE) se desarrolla en cinco pasos.
    - Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
    - Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenaza, pero estas

últimas también deben recibir ponderaciones altas sin son especialmente severas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con los no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas o los factores debe ser igual a 1.0.

- Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales.
- Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard): El cuadro de mando integral, o Balanced Scorecard es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de 4 perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:
  - ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en recursos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, la eficiencia del proceso operacional, etc.?
  - ¿Qué también está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
  - ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se dirige a equilibrarlas cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos.

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE.**

### **3.1 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

La Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre (HCD) fue creada el once (11) de Noviembre de 1994 en la Oficina Subalterna de Registro del Municipio Sucre del estado Sucre, esta asociación está ubicada en la Calle Herrera con Blanco Bombona, Edificio Kasabchi, piso 02, oficina 01 de la ciudad de Cumaná. Es creada para dar un cuidado seguridad y protección a aquellos niños de madres que trabajan. Esta asociación civil es un órgano de la Administración Estatal, es decir, es subsidiada por la Gobernación del estado Sucre. Los directores y demás personal que trabajan en dicho ente son designados por el gobernador del Estado

Este Organismo Público está orientado al cuidado, alimentación y formación de niños en edades comprendida entre 0 a 6 años. Para ofrecerles una mejor educación, espacios para la recreación y puedan desarrollar sus habilidades y destreza, una alimentación adecuada y balanceada.

La Asociación actualmente tiene 1.500 niños y niñas repartidos en los Simoncitos Comunitarios, en comparación con años anteriores hay por los menos uno o 2 Cuidados para atender a todos los niños de aquellas madres trabajadoras que necesitan de un cuidado para sus niños.

En Reunión de Asamblea General Ordinaria de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre (H.C.D) de fecha 04 de febrero de 2011, los principales

representantes de esta institución abordaron la reforma de la cláusula primera del estatuto la cual trata sobre la denominación social de la institución, y a tal efecto propusieron que la misma llevara por nombre Asociación Civil Simoncitos Comunitarios (A.C.S.C). Haciendo la salvedad de que este cambio, en nada variaría el objeto social de la asociación, manteniendo esta sus mismos fines y objetivos. El organigrama de la asociación se ve en el Anexo N°1.

La misión de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre es atender, cuidar y formar a los niños de madres trabajadoras mejorando la calidad de vida de las familias del estado Sucre.

La visión consiste en:

- Somos una institución sólida con recursos financieros suficientes y un equipo operativo voluntario capacitado y comprometido con el programa.
- Manejamos un programa altamente exitoso, reconocido y necesario para el sano desarrollo de la comunidad sucrense.
- Integramos nuevos y más amplios programas de trabajo que impactan positivamente en el desarrollo integral de los niños.
- Desarrollamos alianzas y redes con otras instituciones que comparten nuestros mismos fines.

Los objetivos son los siguientes:

- Elevar el nivel de salud de los niños, es decir, que vivan sin enfermedades y con energía suficiente para crecer y desarrollarse.
- Apoyar el crecimiento de los niños con afectos y pertinencia grupal.
- Crear las condiciones para que los niños construyan estructuras cognoscitivas, destrezas y conocimientos sólidos.
- Ofrecer a los niños un ambiente propicio para su crecimiento y su desarrollo



físico.

- Ofrecer a las madres trabajadoras un sitio seguro, sano y estimulante donde dejar a sus hijos durante sus jornadas laborales.
- Sensibilizar, construir conocimientos y habilidades en los adultos de las comunidades para que estimulen y apoyen el crecimiento y desarrollo integral de los niños.

La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, tiene por objetivo principal ofrecer todas las informaciones para llevar a cabo un control administrativo de las operaciones y actividades de la Asociación y a la vez tener la información necesaria para la toma de decisiones.

Las funciones principales de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre son:

- Preparar la información requerida en el planeamiento y control de operaciones.
- Preparar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Participar en la preparación y ejecución del presupuesto.
- Establecer procedimientos para manejar operaciones y para reducir los tiempos.
- Registrar e informar oportunamente todas las transacciones económicas.
- Preparar periódicamente los estados financieros.
- Rendir cuenta a los órganos de competencia formal, (la contraloría general del Estado, la contraloría interna del ejecutivo, entre otros órganos).

### **3.2 Bases legales relacionadas con la actividad de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

La actividad humana debe estar regida por normas y leyes que regulen la conducta de los individuos, es por eso que se hace imprescindible la aplicación de

normas que le permitan a la sociedad conocer sus deberes y derechos, para que así de esta forma pueda existir la armonía y convivencia entre los seres humanos.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). La Constitución constituye la norma principal, donde nacen las demás leyes específicas y complementarias a ella, además es el medio a través del cual se rigen todas las demás leyes y normas específicas del país

El artículo 7 señala: “la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el poder público están sujetos a esta constitución”.

La Educación Bolivariana se construye para responder a la formación del/la ciudadano(a) que la sociedad requiere en este momento de transformación social y cultural. Procesos fundamentales en el alcance de las metas y objetivos de acuerdo al artículo 3

Artículo 3.- El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta constitución. La educación y el trabajo son procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Es obligación del estado la protección cuidado y resguardo de la familia, es decir es competencia del estado la protección del niño(a) y el adolescente como escenario natural de desarrollo integral y como ente integrante de la sociedad lo cual se expresa claramente en el artículo 75 y 78.

Artículo 75.- El Estado protegerá a las familias como asociación natural de la sociedad y como el espacio fundamental para el

desarrollo integral de las personas. Las relaciones familiares se buscan en la igualdad de derechos y deberes, la solidaridad, el esfuerzo garantizará protección a la madre, al padre o a quienes ejerzan la jefatura de la familia. Los niños, niñas y adolescentes tienen derechos a vivir, ser criados o criadas y a desarrollarse en el seno de su familia de origen. Cuando ello sea imposible o contrario a su interés superior, tendrán derecho a una familia sustituta, de conforme a esta ley.

Artículo 78.- Los niños, niñas y adolescentes son sujetos plenos de derechos y estarán protegidos por la legislación, órganos y tribunales especializados, los cuales respetarán, garantizarán y desarrollarán los contenidos de esta constitución, la ley, la convención sobre derechos del niño y demás tratados internacionales que esta materia haya suscrito y ratificado la República.

La educación es un derecho universal y sagrado por ende todos los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ella en todos sus niveles lo cual se expresa de manera más clara en los artículos 102 y 103

Artículo 102.- La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano. Y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en participación activa, concreta y solidaria en los procesos de transformación social con los valores de la identidad nacional, y con una visión Latinoamericana y Universal.

Artículo 103 Toda persona tiene tanto derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que los derivados de sus oportunidades, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde la maternidad hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

- Ley Orgánica para la Protección del Niño y Adolescente (2007): Esta ley tiene por objeto regular los derechos y garantías, así como los deberes y responsabilidades relacionadas con la atención de los niños, niñas y adolescentes, además esta ley refuerza el concepto de familia como célula fundamental de la sociedad, por lo que le da gran importancia a las obligaciones que tiene como responsable principal, inmediata e irrenunciable en el desarrollo integral de los niños y niñas y adolescentes.

La LOPNA destaca en sus artículos 53, 59 y 64 que esta ley está orientada hacia los derechos de niños, niñas y adolescentes todo esto de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.

Artículo 53.- Todos los niños, niñas y adolescentes tiene el derecho a la educación gratuita y obligatoria, garantizándoles las oportunidades y las condiciones para que tal derecho se cumpla, cercano a su residencia, aun cuando estén cumpliendo medida socioeducativa en el Sistema Penal de Responsabilidad del Adolescente.

Parágrafo Primero el estado debe crear y sostener escuelas, planteles e institutos oficiales de educación, de carácter gratuito, cuenten con los espacios físicos, instalaciones y recursos pedagógicos para brindar una educación integral de la más alta calidad. En consecuencia, debe garantizar un presupuesto suficiente para tal fin.

Parágrafo Segundo la educación impartida en las escuela, planteles e institutos oficiales será gratuita en todos los ciclos, niveles y modalidades, de conformidad con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

Este artículo expresa el derecho que tiene el niño, niña y adolescente a la

educación y obligación que tiene el estado de cumplir ese derecho en todas sus modalidades, es decir que la educación sea cónsona con cada niño, niña y adolescente de este país, aún cuando el adolescente este privado de libertad, además debe ser gratuita y que brinde la más alta calidad.

Artículo 59.- El Estado debe garantizar regímenes, planes y programas de educación dirigidos a los niños, niñas y adolescentes trabajadores y trabajadora, los cuales deben adaptarse a sus necesidades específicas entre otras, en lo relativo al horario, días, calendario y vacaciones escolares, el Estado debe asegurar recursos financieros suficientes que permitan cumplir esta obligación.

Tal como señala este artículo los niños, niñas y adolescentes que se encuentran laborando estarán resguardados por el estado el cual proporcionara planes y programas adoptado a las necesidades de estos niños es obligación del estado cubrir todos estas necesidades.

Artículo 64.- El Estado debe garantizar la creación y conservación de espacios e instalaciones públicas dirigidas a la recreación, esparcimiento, deporte y descanso.

Este artículo está referido al estado como ente generador de derechos y deberes deberá asegurar a sus habitantes los espacios públicos necesarios para su recreación y esparcimiento.

- Código de Comercio (1955): El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y actos de comercio, aunque sean ejecutadas por no comerciantes.

Las instituciones que ejerzan acciones comerciales fueran cuales fueran sus actividades deben de regirse por lo que está contemplado en este código

ahora bien para el objeto de estudio de la contabilidad aplican los siguientes artículos

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

De acuerdo con este artículo, se deduce que es obligación llevar el libro diario, el mayor y el libro de inventario. Los libros auxiliares son complementarios y quedan a conveniencia de la empresa.

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

Es indispensable que antes de usar el libro diario y el de inventario se registren legalmente en la jurisdicción respectiva y ante los funcionarios autorizados.

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

De este artículo se puede definir al libro diario, como aquel donde se

anoten diariamente y en orden cronológico todos los movimientos comerciales que la empresa realiza anexando los documentos legales que prueban esas transacciones, aquí se evidencia al respeto por el principio de la partida doble y la objetividad. En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa, mientras que en el libro mayor se reflejan las distintas partidas contables.

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

En este artículo se puede decir que el libro de inventario es aquel libro contable donde se registran los bienes muebles e inmuebles, y además que el inventario debe hacerse al inicio y al final de cada ejercicio económico.

Artículo 36.- Se prohíbe a los comerciantes:

- 1° Alterar en los asientos el orden y la fecha de las operaciones descritas.
- 2° Dejar blancos en el cuerpo de los asientos o a continuación de ellos.
- 3° Poner asientos al margen y hacer interlineaciones, raspaduras o enmendaduras.
- 4° Borrar los asientos o parte de ellos.
- 5° Arrancar hojas, alterar la encuadernación o foliatura y mutilar alguna parte de los libros.

Cada registro diario de cada transacción también debe respetar las normas: de no alterar la fecha y el orden de los asientos, no dejar espacios en blancos, no borrar, no hacer comentarios sobre los mismos, etc., Es decir que se debe dejar el registro tal como se hizo originalmente, no importa si está erróneo, después al darse cuenta se puede corregir legalmente con otro asiento.

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

Este artículo hace mención a la obligación de conservar la información contable por un plazo de 10 años; es un requisito, porque muchas empresas en funcionamiento lo incumplen. Es importante cumplir con este artículo, ya que, el incumplimiento de éste produce pena de multa y sanciones por parte del SENIAT.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012): Este texto legal contempla en su artículo 1 la protección del trabajo como medio de desarrollo social

Artículo 1.- Esta ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadoras de la riqueza social producida y sujetas protagónicas de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

En este articulado se corresponde a lo relacionado con los funcionarios de la administración pública y bajo que preceptos están regidos

Artículo 6.- Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por la normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistema de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y las beneficios acordados por esta ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.

Las funcionarios públicos y funcionarias públicas que desempeñen cargos de carrera, tendrán derecho a la negociación colectiva, a la



solución pacífica de los conflictos y a ejercer el derecho a la huelga, de conformidad con lo previsto en esta ley, es cuando sea compatible con la naturaleza de los servicios que prestan y con las exigencias de la administración pública.

Los trabajadores contratados y las trabajadoras contratadas al servicio de la administración pública nacional, estatal y municipal, centralizada y descentralizada, se regirán por las normas contenidas en esta ley, la de Seguridad Social y su Contrato de Trabajo.

Los obreros y obreras al servicio de los órganos y entes públicos nacionales, estatales y municipales, centralizados y descentralizados, estarán amparados por las disposiciones de esta ley y la de seguridad social.

El tiempo desempeñado en la administración pública nacional, estatal y municipal, centralizada y descentralizada, será considerado para todos los efectos legales y contractuales como tiempo de servicio efectivamente prestado y computado a la antigüedad.

Este artículo está relacionado con los funcionarios de la administración pública y bajo que precepto están regidos, además de sus deberes y derechos contemplados en esta ley.

El artículo 26 señala lo correspondiente con la igualdad de trabajo para cada ciudadano y ciudadana de conformidad con el derecho universal de igualdad contemplado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 26.- Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

El artículo 35 hace mención a la definición de un trabajador y la

dependencia en la cual se encuentra

Artículo 35.- Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicio personal en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica, la prestación de su servicio debe ser remunerado.

Este articulado está referido a la compensación que debe recibir el trabajador por consecuencia del desempeño de sus funciones

Artículo 98.- Todo trabajador o trabajadora dependiente, tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Todo mora en su pago genera intereses.

Este artículo está referido en primera instancia a la definición de un trabajador y de la remuneración que debe recibir este por el cumplimiento de su labor, y en segunda instancia en la protección del estado, en cuanto a la remuneración salarial.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005): 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 integral.

Los artículos que se mencionan a continuación están arraigados en los conceptos de administración, los entes sujetos a la regulación de esta ley, además de los entes que envían información a este órgano como resultado de sus funciones

Artículo 2.- La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen para el cumplimiento de los fines del Estado y estará regido por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio y coordinación macroeconómica.

El artículo 2 expresa la estructura organizativa de esta ley, la cual está conformada por un sistema y organismos. Los cuales tiene por deber establecer para sí un carácter de transparencia y responsabilidad frente a terceros.

Artículo 6.- Están sujetas a las regulaciones de esta ley, con las especificadas 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

4° Los distritos

5° los Municipios

6° Los Institutos Autónomos

7° Las personas Jurídicas

8° Las sociedades mercantiles en las cuales la República a las demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. Quedaran comprendidas además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función, a través de la posesión de acciones de otras sociedades, sea coordinar la gestión empresarial publica de un sector de la economía racional.

9° Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social

10° las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por algunas de las personas referidas en este artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio, efectuados 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 hacen las siguientes definiciones:

1.- Se entiende por ente descentralizado 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.

Artículo 128.- Los entes a que se refiere los numerales 6, 7, 8,9 y 10 del artículo 6 de esta ley suministrarán a la Oficina Nacional de Contabilidad Pública los estados financieros y demás informaciones de carácter contable que ésta las requiera, en la forma y oportunidad que determine.

### **3.3 Análisis Estratégico Financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

El análisis estratégico se establece con el objeto de determinar la posición en la cual se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los posibles eventos externos que afrontará permitiendo esto establecer las fuerzas del impacto que generan dichos eventos.

Ahora bien, para recolectar la información referida al análisis estratégico de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo 2), referido en el capítulo I, que consistió en el desarrollo de preguntas claves que permitieron la recolección de información para realizar el análisis estratégico financiero en la referida División. El mismo fue estructurado de la siguiente manera: elementos financieros internos y los elementos externos en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

### 3.3.1 Análisis Interno de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

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 asociación. Al respecto, se analizarán una serie de elementos que están relacionados con el ambiente interno como: aspectos generales, elementos de la estructura financiera, punto de equilibrio, presupuestos, análisis de costos, riesgo y rendimiento y por último como elementos no financieros el capital intelectual de la División de Contabilidad, los cuales serán considerados posteriormente como fortalezas o debilidades presentes en ésta.

#### 3.3.1.1 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil, manifestó conocer la existencia de una misión en la organización, además reconocieron que las labores realizadas en la División están orientadas en función de la misión organizacional.

Así mismo, los empleados encuestados señalaron que existe una visión en la organización y la conocen, e igualmente reconocieron que las labores realizadas en la División de Contabilidad están orientadas a alcanzar y cumplir con la visión organizacional.

Los empleados encuestados señalaron que la División de Contabilidad, cuenta con una misión claramente establecida que le permite guiar sus labores, para de esta manera, derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias

generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión. De igual forma, los encuestados señalaron que la misión de la División de Contabilidad es compartida y conocida por todo los miembros de la organización.

Además los encuestados expresaron que la División posee una visión claramente establecida, la cual no se encuentra formalmente planteada por escrito. Asimismo, indicaron que la visión de la División de Contabilidad no es conocida ni compartida por ellos.

Los empleados encuestados expresaron que la División 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 logro de los objetivos a nivel organizacional.

Considerando, que el análisis estratégico conlleva a una auditoría interna y externa, que permiten determinar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, las personas que conforman la División, señalaron que si se realiza el análisis estratégico, para el logro de los objetivos de la organización.

Los empleados encuestados afirmaron que conocen con claridad las funciones y las responsabilidades relacionadas con el cargo que ocupan en la División y el 100% de los encuestados consideró que el grado de importancia de las funciones que realiza la División de Contabilidad para la empresa, pudiera calificarse como muy importante.

Tomando en consideración la importancia de los manuales de sistemas y procedimientos para llevar a cabo cada una de las funciones y actividades diarias de una dependencia organizacional, el 100% de los empleados de la División de Contabilidad de la Asociación Civil, señalaron, que el mismo no cuenta con un

manual de sistemas y procedimientos, para la realización de las mismas.

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 100% de los encuestados respondieron que si se les ofrece capacitación laboral. Estos respondieron que esta capacitación se les daba anualmente.

#### 3.3.1.2 Elementos Financieros.

Los elementos financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Entre estos elementos financieros se tienen: análisis financiero, capital de trabajo, razones financieras, punto de equilibrio, presupuestos, análisis de costos, riesgo y rendimiento.

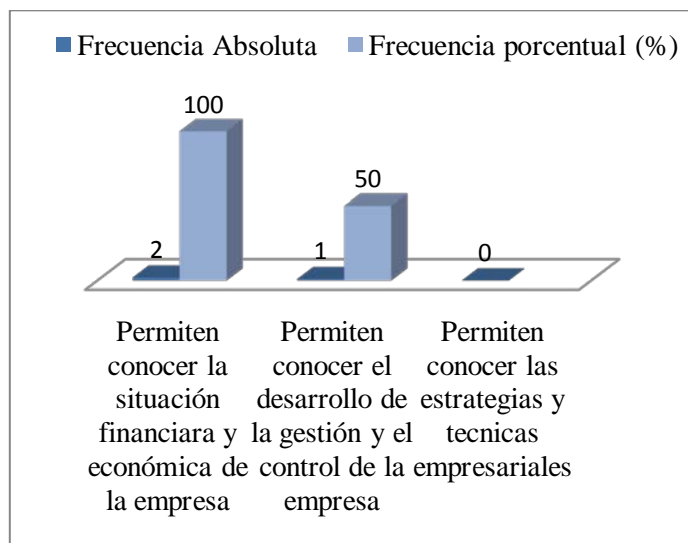
- **Análisis Financiero:** La necesidad del conocimiento de los principales elementos económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducir a la organización en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras. En tal sentido, el 100% consideró que la División de Contabilidad formula de manera eficiente y oportuna la información financiera formulada en forma veraz y oportuna.

El 100% de los encuestados, señaló que la organización elabora sus estados financieros, lo que le 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. Así mismo señalaron que se elaboran cada dos (2) meses.

De la importancia de elaborar los estados financieros, el 100% señaló que permite conocer la situación financiera y económica de la asociación, y un 50% dijo que permite conocer el desarrollo de la gestión y control de la empresa, tal como se muestra en el gráfico N° 1.

**Gráfico N°1. Importancia de los estados financieros para la División de Contabilidad del la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**



Fuente: Autores. 2012.

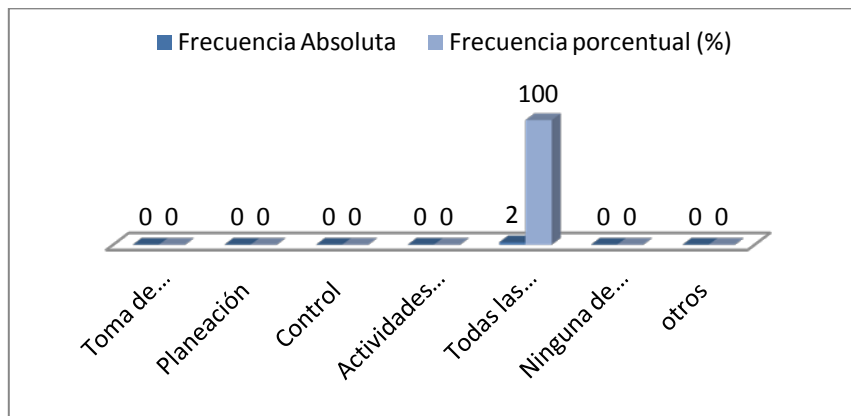
Así mismo, el 100% del personal encuestado, señaló que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados por la División de Contabilidad, es utilizada para el análisis financiero de la empresa.

Al consultar sobre los aspectos de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, que inciden en el análisis financiero de la misma, el 100% de los encuestados manifestó que todas las anteriores: toma de



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

**Gráfico N° 2. Aspectos que inciden en el análisis financiero realizado por la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

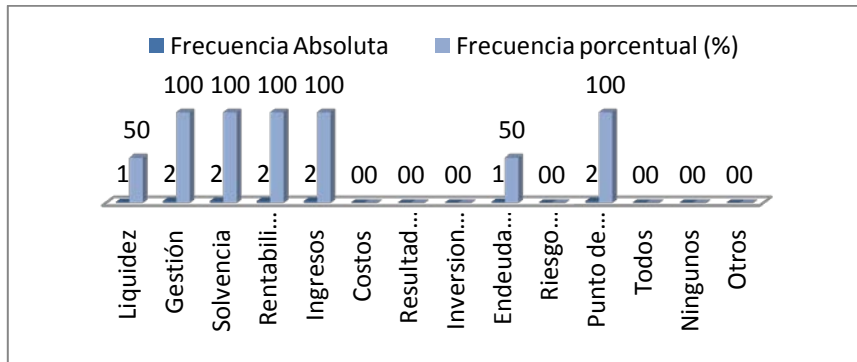


Fuente: Autores. 2012

Cuando se consultó acerca de los elementos del análisis financiero que se utilizan en la División de Contabilidad, el 100% de los encuestados respondió que: el análisis de los estados financieros, estado de situación financiera, estado de ganancias y pérdidas, estado de flujo de efectivo y capital de trabajo.

Cuando se consultó al personal de la Gerencia sobre los aspectos que deben analizarse para la toma de decisiones efectivas, el 50% respondió la liquidez, un 100% la gestión, la solvencia de la empresa, la rentabilidad empresarial, los ingresos de la organización, un 50% el endeudamiento, mientras que un 100% consideró el punto de equilibrio (Gráfico N° 3).

**Gráfico N° 3. Aspectos financieros que deben analizarse en la toma de decisiones para la División de Contabilidad**

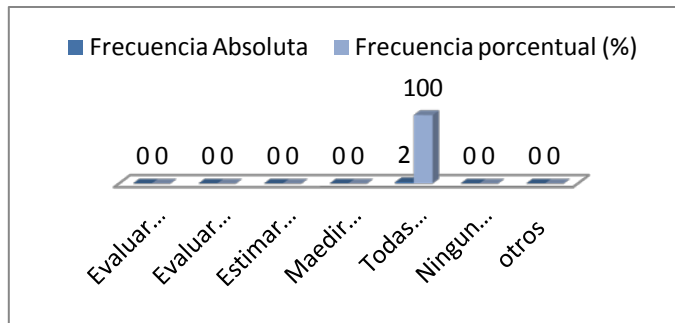


Fuente: Autores. 2012.

Ahora bien, tomar decisiones efectivas, implica que éstas deben estar vinculadas con los planes y programas de la empresa y fundamentalmente en el análisis financiero que aporta la información de la situación financiera y económica de la organización; 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 100% de los encuestados respondieron que no es factible ni posible tomar decisiones efectivas, si las mismas no se sustentan en el análisis financiero. Por consiguiente, estos manifestaron que si se elabora el estado de situación financiera y que este es importante para la asociación.

Estos también respondieron que se elabora el estado de ganancias y pérdidas, así mismo, se les consultó acerca de la finalidad que persigue la División de Contabilidad, cuando elabora el estado de ganancias y pérdidas, respondiendo un 100% todas las anteriores: evaluar la rentabilidad, evaluar el desempeño de la organización, estimar el potencial de crédito y medir el riesgo (ver gráfico N° 4).

**Gráfico N° 4 Finalidad de elaborar el Estado de Ganancias y Pérdidas, en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

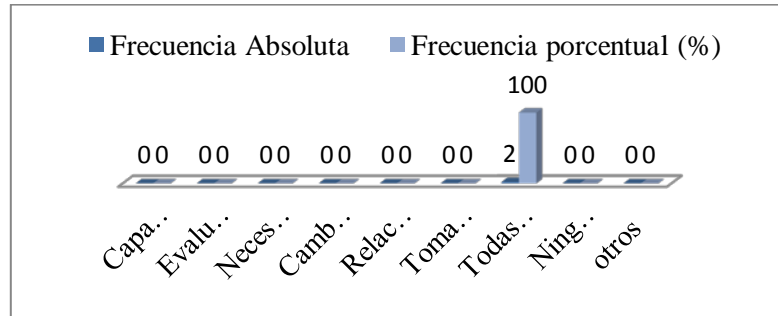


Fuente: Autores. 2012

En este orden de ideas, se le preguntó a los encuestados que respondieron afirmativamente, si este estado financiero es importante para la empresa y el 100% de ellos dijo que sí. Estos encuestados manifestaron, que el estado de flujo de efectivo pretende evaluar, todos los aspectos financieros, señalados en la pregunta, tales como: la capacidad de generar efectivos y equivalentes de efectivos, evaluaciones de proyectos de inversión, la necesidad de liquidez, identifica los cambios en la mezcla de activos productivos y muestra la relación entre la utilidad neta y los saldos de cambios de efectivo y permite la toma de decisiones (ver gráfico N° 5).

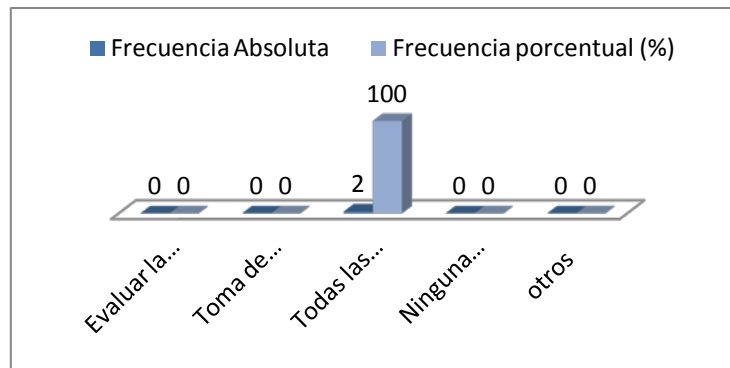
Así mismo el 100% de los encuestados indicó que se realizaba en la División de Contabilidad el estado de cambio en las cuentas de patrimonio, y también señalaron que la finalidad que persigue la División al elaborar el estado de cambio en las cuentas de patrimonio su respuesta fue todas las anteriores: evaluar la estructura financiera de la organización y tomar decisiones correctivas (ver gráfico N°6)

**Gráfico N° 5 Aspectos financieros que permiten evaluar el Estado de Flujo de Efectivo en la División de Contabilidad de Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 6. Finalidad que persigue la División de Contabilidad al elaborar el estado de cambio de las cuentas de patrimonio**

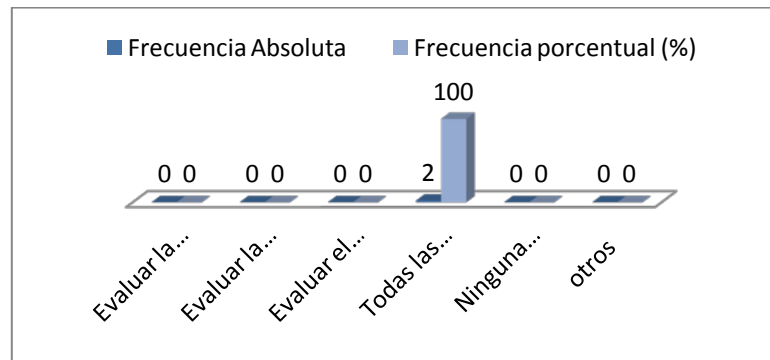


Fuente: Autores. 2012.

- **Capital de Trabajo:** Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Cuando se les consultó si en la División de Contabilidad se realiza análisis de capital de trabajo, como información financiera complementaria para el análisis financiero, y 100% de los encuestados señaló que sí se realiza. Además, se consultó el grado de importancia de realizar el análisis de capital de trabajo y el 100% respondió

que es medio. Cuando se les consultó a este porcentaje de encuestados cuál es la finalidad que persigue la Gerencia de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre al determinar el capital de trabajo el 100% contestó todas las anteriores (evaluar la eficiencia técnica, la rentabilidad de la organización y el riesgo para la organizacional) (ver gráfico N° 7).

**Gráfico N°7 Finalidad de determinar el capital de trabajo en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**



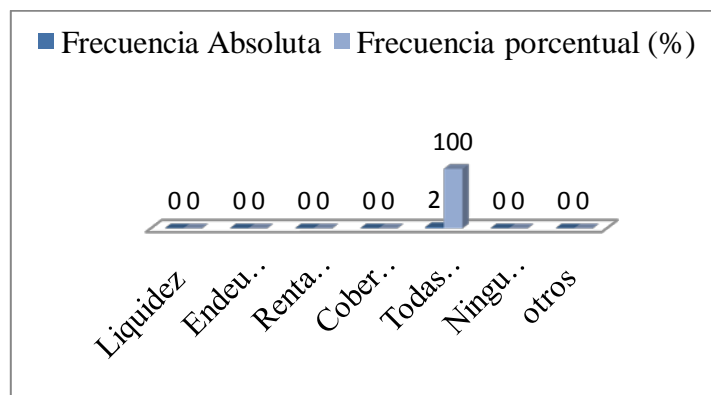
Fuente: Autores. 2012.

- Razones Financieras: Son factores determinados por la comparación de cifras de los propios estados financieros, y que son enfrentados posteriormente contra estándares que indiquen si están en rangos correctos o incorrectos. Las razones financieras aplicadas y analizadas en conjunto dan a conocer la situación financiera real de la empresa. Por esta razón, se les preguntó a los miembros de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, si se calculan en dicha División las razones financieras y el 100% respondió que si se determinan.

Las razones financieras son de vital importancia para una organización, por cuanto son capaces de medir la rentabilidad, solvencia y liquidez en la que

ésta se encuentra en un momento determinado. Por este motivo, se les consultó el grado de importancia de estas a los miembros de la División de Contabilidad, que respondieron afirmativamente calcular las razones financieras y para un 100% resultó ser medio. Además, se consultó cuáles son las razones financieras aplicadas en la División de Contabilidad y el 100% de los encuestados respondió todas las anteriores: razón de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de cobertura (ver gráfico N° 8).

**Gráfico N° 8 Razones financieras aplicadas en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

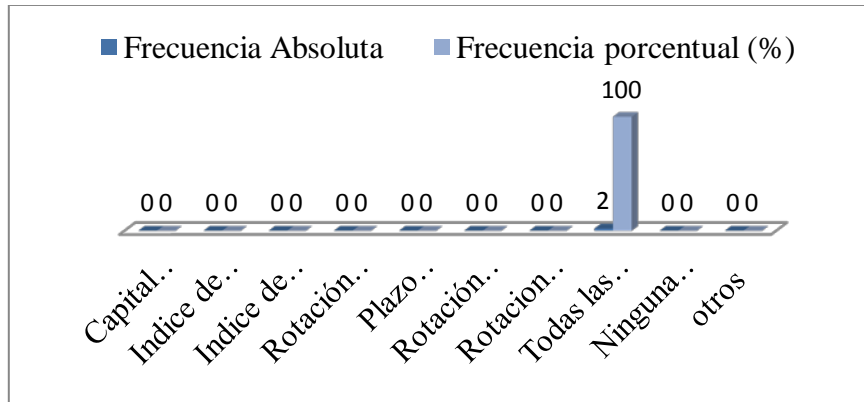


Fuente: Autores. 2012.

La solvencia es la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe. Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos al vencimiento. Por este motivo, se les consultó a los miembros de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, cuáles aspectos evalúan la solvencia de la organización y el 100% respondió todas las anteriores: el capital neto de trabajo, índice de solvencia, índice de la prueba del ácido,

rotación del inventario, plazo promedio de inventario, rotación de cuentas por cobrar y la rotación de cuentas por pagar (ver gráfico N° 9).

**Gráfico N° 9. Aspectos que evalúan la solvencia de la asociación.**

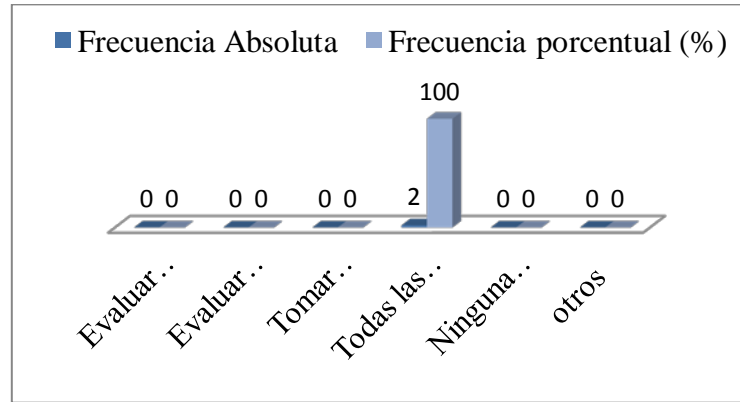


Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, se les consultó a esta población qué condiciones son requeridas para calcular la razón de liquidez, a lo que el 100% respondió todas las anteriores: evaluar los recursos obtenidos por la organización, evaluar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros y tomar decisiones (ver gráfico N° 10).

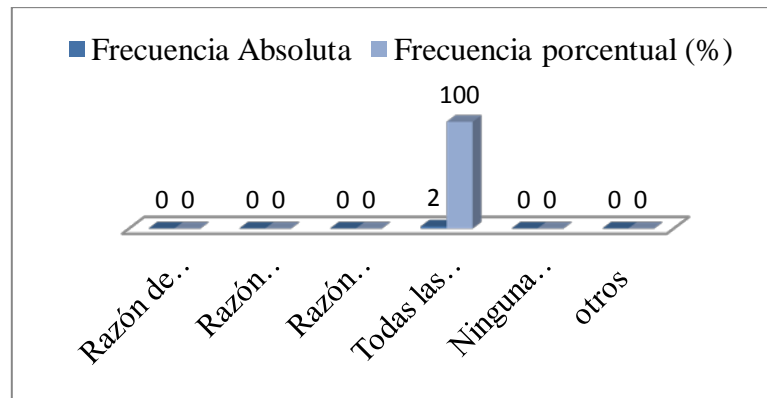
Cuando se les preguntó cuáles razones evalúan el endeudamiento de la empresa, el 100% de los encuestados respondió todas las anteriores: la razón de endeudamiento, pasivo-capital, pasivo a capitalización total (ver gráfico 11). También se les consultó qué condiciones son requeridas para calcular el endeudamiento a lo que el 100% contestó todas las anteriores: evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa, evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores (ver gráfico N° 12).

**Gráfico N° 10. Condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 11. Razón de endeudamiento de la asociación**

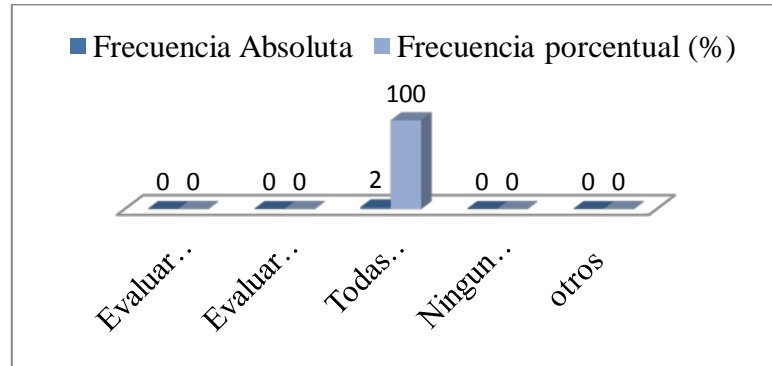


Fuente: Autores. 2012.

Cuando se les preguntó cuáles razones evalúan la rentabilidad de la organización, el 100% de los encuestados respondió todas las anteriores: margen bruto de utilidades, margen de utilidades operacionales, margen neto de utilidades, rotación del activo total, rendimiento de la inversión rendimiento del capital común (ver gráfico N° 13).

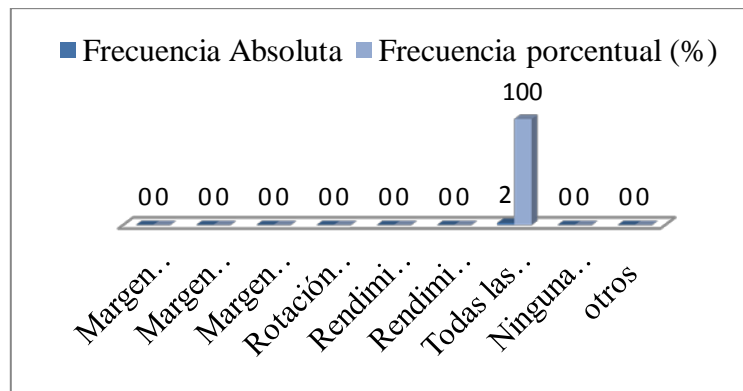


**Gráfico N° 12. Condiciones requeridas para calcular el endeudamiento**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 13. Razones que evalúan la rentabilidad de la organización**



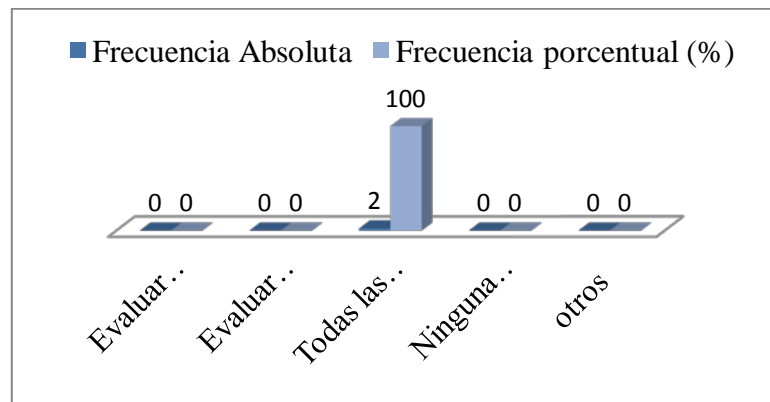
Fuente: Autores. 2012.

También se les consultó cuál es la finalidad de la División al calcular la razón de rentabilidad para la empresa, a lo que el 100% respondió todas las anteriores: evaluar las ganancias obtenidas por la organización y evaluar la eficiencia y la efectividad de la organización (ver gráfico 14).

Además, se indagó acerca de razones que evalúan la cobertura de la empresa, el 100% de los encuestados respondió todas las anteriores: veces que se

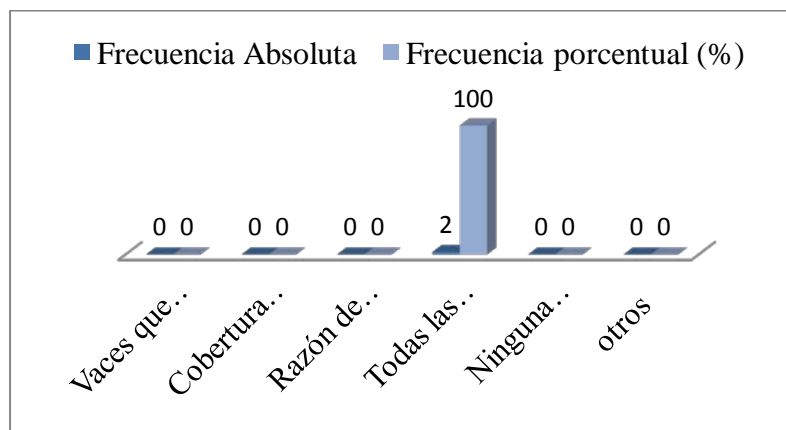
ha ganado interés, cobertura total del pasivo y razón de cobertura total (ver gráfico N° 15).

**Gráfico N° 14. Finalidad de la División de Contabilidad al calcular la razón de rentabilidad para la asociación**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 15 Razones evalúan la razón de cobertura de la asociación**

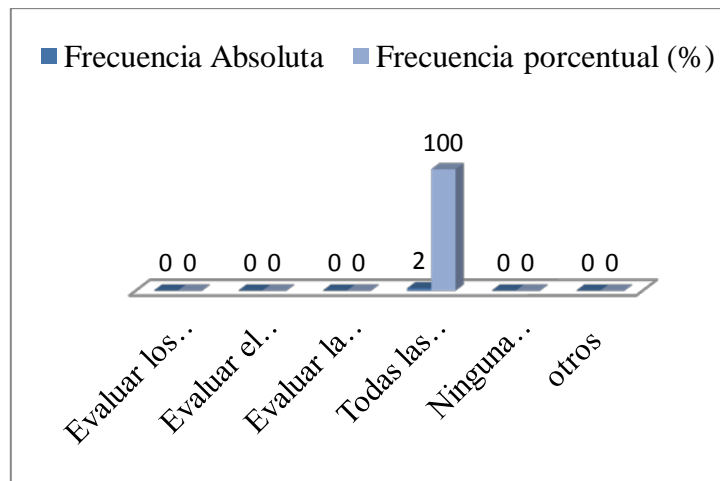


Fuente: Autores. 2012.

También se les consultó cuál es la finalidad de la División al calcular la razón de cobertura para la asociación el 100% respondió todas las anteriores:

evaluar los pagos contractuales, evaluar el cumplimiento de sus obligaciones por intereses, evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros (Ver gráfico N°16).

**Gráfico N° 16. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la asociación**



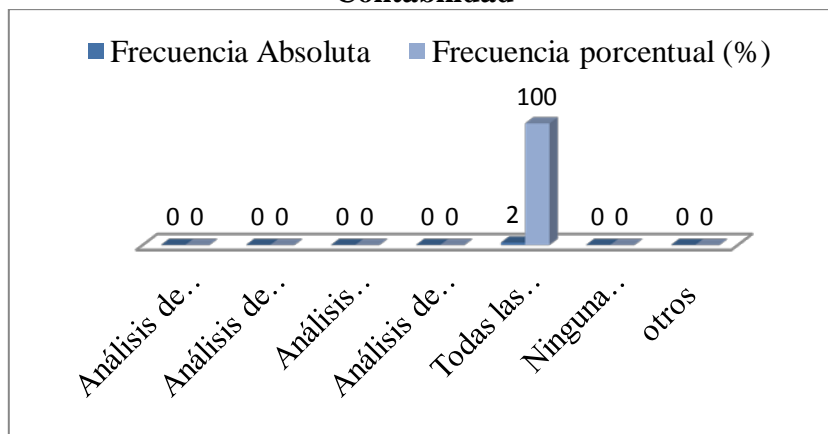
Fuente: Autores. 2012.

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. Por esta razón, se abordó acerca de los métodos de análisis financieros que aplica la División de Contabilidad el 100% de los encuestados respondió que aplica el análisis de porcentajes y análisis de tendencias (ver gráfico N° 17).

- Punto de equilibrio: El punto de equilibrio es donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto. Es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible

rentabilidad de vender determinado producto. Por esto, surge la necesidad de conocer si en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, se calcula el punto de equilibrio y al indagar sobre este asunto con los miembros de la División, el 100% contestó que si se calcula.

**Gráfico N° 17. Métodos de análisis financieros que aplica la División de Contabilidad**



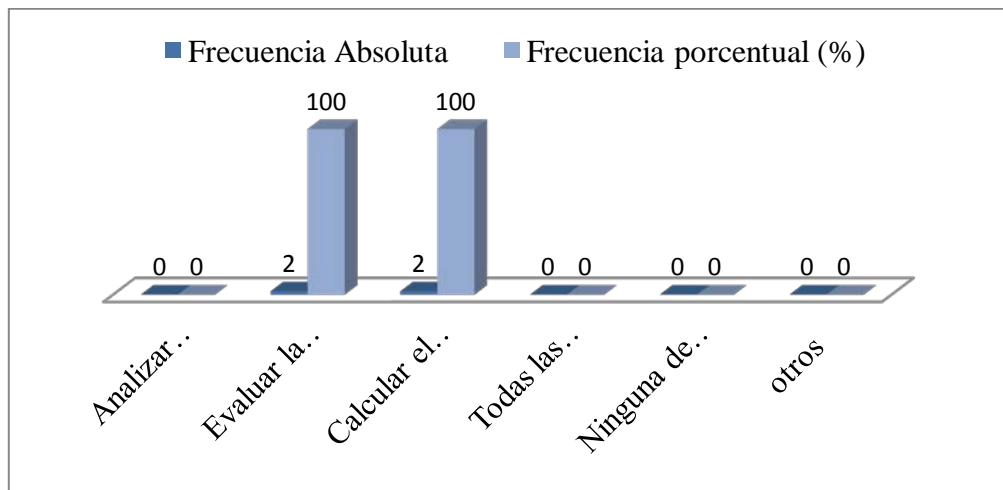
Fuente: Autores. 2012.

Cuando se le consultó al personal de la División de Contabilidad cuál es la finalidad de calcular el punto de equilibrio para la asociación, el 100% de los encuestados respondió: Evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son igual a los costos y calcular el punto neutro (ver gráfico N° 18).

- Presupuestos: El presupuesto es la planeación cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la organización, además sirve como una herramienta de control, ya que, es posible visualizar el comportamiento de lo planeado con lo real, así la gerencia tiene la posibilidad de aplicar los correctivos pertinentes a las desviaciones encontradas y aproximar lo planeado a lo real. Al respecto, cuando se les consultó al personal que labora en la División de Contabilidad el 100% de

los encuestados contestó que esta División elabora los presupuestos de la asociación.

**Gráfico N° 18. Finalidad de determinar el punto de equilibrio dentro de la asociación**



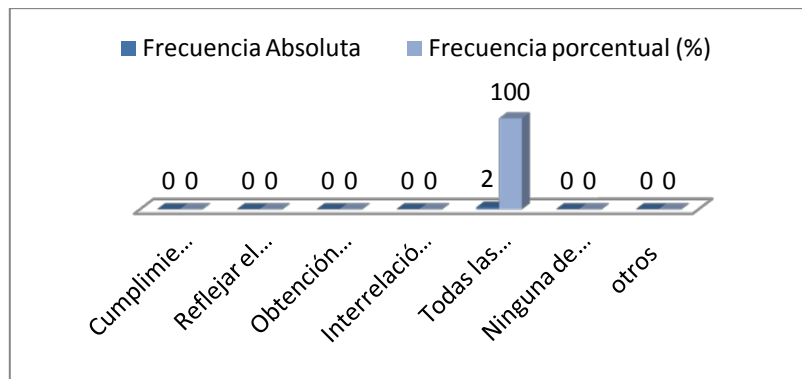
Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, cuando se les preguntó a los integrantes de la División de Contabilidad, el grado de importancia que tiene para ellos elaborar el presupuesto, el 100% respondió que es alto. También el 100% de los encuestados que dijeron que la finalidad de elaborar presupuestos en la organización es todas las anteriores: permite el cumplimiento de los objetivos planteados, reflejar el comportamiento económico de la organización, la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital y la interrelación de funciones (ver grafico N°19). Igualmente, el 100% de los encuestados opinó que los presupuestos representativos y adecuados para la organización son todos los anteriores: presupuesto financiero, operativo (ver grafico N°20).

Se les preguntó a los miembros de la División de Contabilidad cuál de los

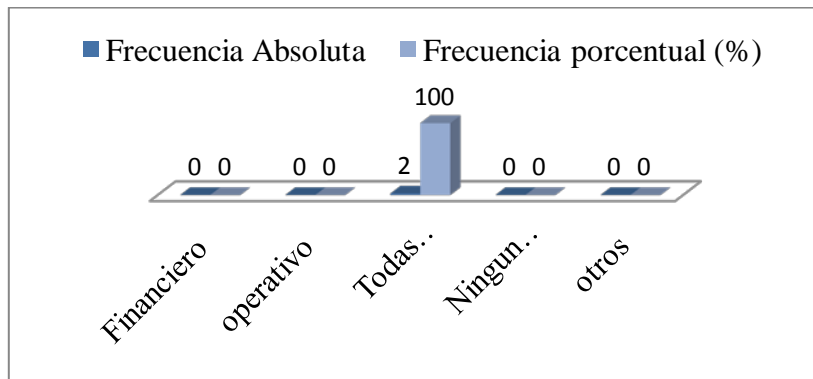
presupuestos financieros son elaborados por la División a los cual respondieron todas las anteriores: presupuesto de efectivo y estado de situación presupuestado (ver grafico N° 21).

**Gráfico N° 19. Finalidad de elaborar los presupuestos dentro en la asociación**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 20. Tipos de presupuestos representativos y adecuados para la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

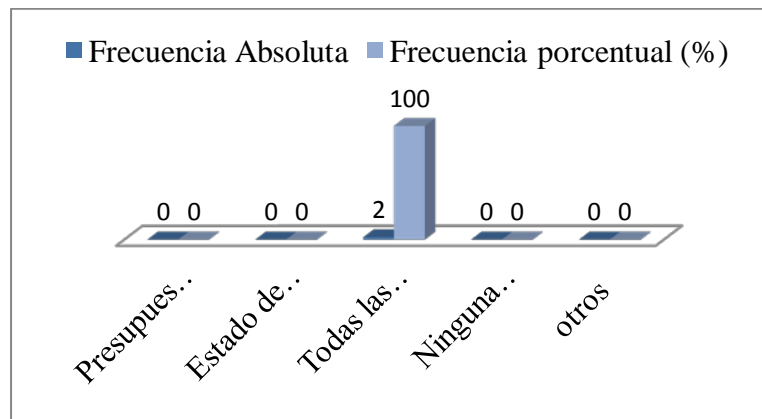


Fuente: Autores. 2012.

Así mismo se les preguntó a los encuestados qué elementos del presupuesto operativo se elaboraban en la División y éstos respondieron todas las

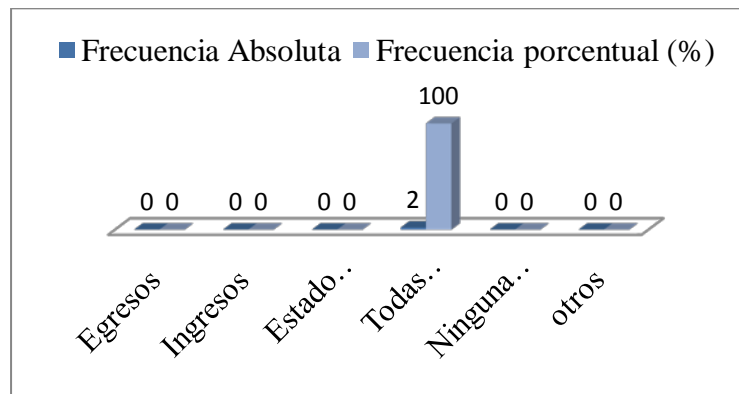
anteriores: presupuestos de egreso, de ingreso y estado de ganancias y pérdidas presupuestado (ver gráfico N° 22).

**Gráfico N° 21. Presupuestos financieros elaborados en la División de Contabilidad**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 22. Presupuestos operativos elaborados en la División de Contabilidad**



Fuente: Autores. 2012.

- Análisis de costos: El determinar los costos es fundamental para cualquier

organización, ya que, a través de éstos es posible establecer el precio de venta y las posibles utilidades que se esperan obtener. Al consultarle a los encuestados sobre si se realiza análisis de costos en la División de Contabilidad, el 100% respondió que no.

- **Riesgo y Rendimiento:** Toda organización que decida realizar cualquier inversión, debe tomar en cuenta los riesgos a los que está expuesta y los rendimientos que le generará, para de esta manera, determinar qué tan beneficiosa puede ser la ejecución de tal inversión. Por tal razón, se les consultó a los trabajadores de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre si esta División realiza análisis de riesgo y rendimiento, a lo que el 100% de los encuestados indicó que no.
- **Apalancamiento operativo y financiero:** El apalancamiento operativo es la sustitución de costos variables por costos fijos que trae como consecuencia que a mayores niveles de producción, menor el costo por unidad, y el apalancamiento financiero es cuando la empresa recurre a deuda preferentemente que a capital común de accionistas para financiarse. Al respecto, se les consultó a los miembros de la División de Contabilidad, si en el mismo determinan estos apalancamientos a lo que el 100% respondió que no.

### 3.3.1.3 Elementos No Financieros

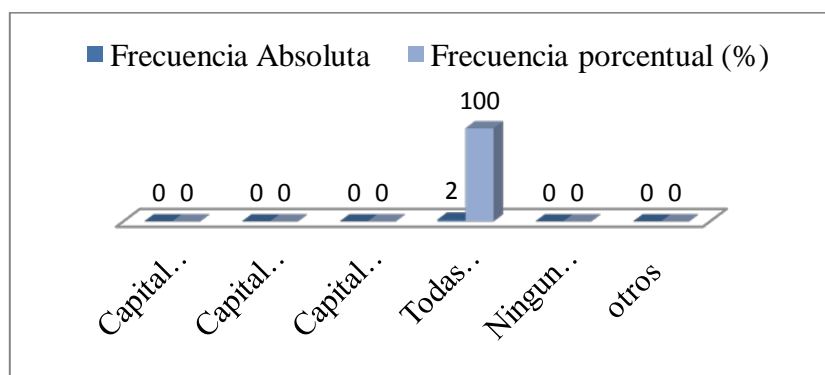
No solo basta tomar en cuenta los elementos financieros de la organización, para realizar un análisis estratégico, también es necesario tomar en cuenta aquellos elementos intangibles que le aportan valor a las actividades realizadas en cualquier empresa. Dentro de éstos se encuentran: el capital intelectual, la plusvalía y la información medioambiental.



- **Capital intelectual:** El capital intelectual cobra gran importancia en cualquier organización, el mismo comprende todos aquellos conocimientos, destrezas, habilidades, tecnología organizacional, disposición organizacional, relaciones con clientes, entre otros, que le proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Al respecto, se le preguntó al personal que labora en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, si tiene conocimiento de lo que es el capital intelectual, donde el 100% de los encuestados manifestó conocerlo. Así mismo, se le consultó si este capital es valorado en la División de Contabilidad de la, y el 100% de los encuestados respondió afirmativamente.

También se les preguntó a los encuestados, cuáles de las estructuras de capital intelectual inciden en la capacidad de generar beneficio en la División de Contabilidad, y el 100% de ellos señaló todas las anteriores: capital humano, capital estructural y capital relacional (ver gráfico N° 23).

**Gráfico N° 23. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio en la División**



Fuente: Autores. 2012.

- **Plusvalía:** La plusvalía genera valor a la organización; es por eso que, se debe

conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado. Por esto, se les preguntó a los encuestados de la División de Contabilidad sobre el tipo de plusvalía que reconocen y revelan, obteniéndose como resultado, que el 100% de los encuestados manifestó que se reconoce y revela la plusvalía generada internamente.

De igual forma, se les consultó si se registra en el mismo la plusvalía generada internamente, a lo que el 100% respondió que no. Cuando se les preguntó a los integrantes de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, si se registra en las notas revelatorias de los estados financieros, la plusvalía generada internamente, el 100% dijo que no se registra.

- Información Medioambiental.

La mayoría de las empresas independientemente de la actividad que realice afectan de manera voluntaria o no el medio ambiente, ocasionando su deterioro. Es por ello que, al preguntar sobre este aspecto, el 100% de los encuestados de la División de Contabilidad manifestó conocer lo que es la información medioambiental. Así mismo, se les consultó si las actividades que lleva a cabo la División de Contabilidad causan daños al medioambiente, a lo que un 100% dijo que no causan daño.

Continuando con el tema de la información medioambiental, a fin de indagar sobre el mismo, se consultó en qué grado afectan al medio ambiente, las actividades que realizan, a lo que el 100% contestó que no lo afecta en ningún grado. De igual forma, el 100% del personal hizo saber que la División de

Contabilidad no reconoce ni revela en los estados financieros la información medioambiental.

### 3.3.2 Análisis Externo para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

Cuando se estudian los elementos externos, se busca establecer aquellas situaciones o circunstancias externas que pueden afectar o favorecer el desenvolvimiento de las actividades de la organización. Con el análisis de estos factores se determinan las amenazas y oportunidades a las que está expuesta la organización, con el fin de saber aprovechar las ventajas que se tienen para disminuir las desventajas. Los elementos externos considerados en el cuestionario, para determinar aquellos factores que influyen en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, son los siguientes: legales, sociales, tecnológicos, políticos, geográficos, éticos y competitivos.

#### 3.3.2.1 Aspectos Generales.

La asociación debe tomar en cuenta los factores que la rodean para que las actividades se lleven a cabo de una forma efectiva. Cuando se le preguntó al personal de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, sobre los factores externos que influyen en la operatividad del mismo, el 100% de los encuestados coincidió que los factores externos que influyen son los legales, sociales, tecnológicos, políticos y éticos.

#### 3.3.2.2 Factores Económicos

Los factores económicos afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores en las economías nacionales como en las mundiales. Por esto, se le

preguntó al personal de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, cuáles son los aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas por el mismo, donde un 100% dijo la inflación, salario mínimo, el control de precios y la oferta de bienes y servicios.

Cuando se les consultó a los encuestados si la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades de la División de Contabilidad, el 100% de ellos respondió que si la afecta. Además, el 100% de los encuestados manifestó que la inflación y el índice de desempleo afectan en un grado medio las actividades desarrolladas en la División de Contabilidad. Al consultarles sobre si las políticas cambiarias afectan las actividades de la División de Contabilidad, el 100% de los encuestados respondió que si la afecta, por lo que se les preguntó en qué grado lo afectan, a lo que un 100% respondió en un grado medio.

Asimismo, el 100% de los encuestados manifestó que las medidas económicas afectan las actividades de la División de Contabilidad, y además manifestaron que el grado de afectación de estas medidas es medio. Las tasas de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada. Al respecto se le preguntó a los integrantes de la División de Contabilidad si éstas afectan sus actividades, a lo que un 100% respondió que no.

Así mismo, el 100% de los encuestados indicó que los impuestos no afectan las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre. Cuando se les consultó a los trabajadores de la División de Contabilidad, si la situación económica del país afecta las actividades de esta División, el 100% de los encuestados indicó que si la afecta, al mismo tiempo éstos expresaron que el grado en que afectan la División es medio.

### 3.3.2.3 Aspectos Sociales

Son los parámetros que afectan los sistemas políticos, sociales, económicos y culturales del entorno de una organización. En este sentido, cuando se le consultó al personal que labora en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, acerca de los aspectos sociales que inciden en este, el 100% de los encuestados señaló Distribución del ingreso del país, los programas sociales implementados por el gobierno y la responsabilidad social de la empresa.

Cuando se les consultó a los encuestados si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden en las actividades de la División de Contabilidad, el 100% de ellos señaló que no incidía.

También, se hizo la consulta acerca de si los programas sociales implementados por el gobierno afectan las actividades de la División de Contabilidad, y el 100% respondió afirmativamente, por lo que se les preguntó en qué grado lo afectan, a lo que un 100% respondió en un grado alto. Del mismo modo, el 100% de los encuestados no respondió lo referente a la reputación de la empresa y la responsabilidad de la misma son una ventaja para la División de Contabilidad.

### 3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales

Los factores políticos y legales pueden afectar el desarrollo normal de las actividades de cualquier organización incluyendo las actividades realizadas en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, razón por la cual se indagó sobre este punto, donde el 100% de los encuestados respondió que entre los aspectos que afectan se encuentran: elecciones, normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, legislación y reforma de leyes, y la Ley Orgánica del Trabajo.

Además, se indagó con respecto a la situación política actual del país y el 100% de los encuestados manifestó que esta situación afecta las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

En relación con lo anterior, se consultó a los miembros de la División de Contabilidad, cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la División, donde un 100% contestó que es medio. Se les preguntó a los encuestados si las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades de la División de Contabilidad, el 100% de ellos expresó que lo afecta. También, se les preguntó a los encuestados cuál es el grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades de la División de Contabilidad, a lo que el 100% contestó que es medio.

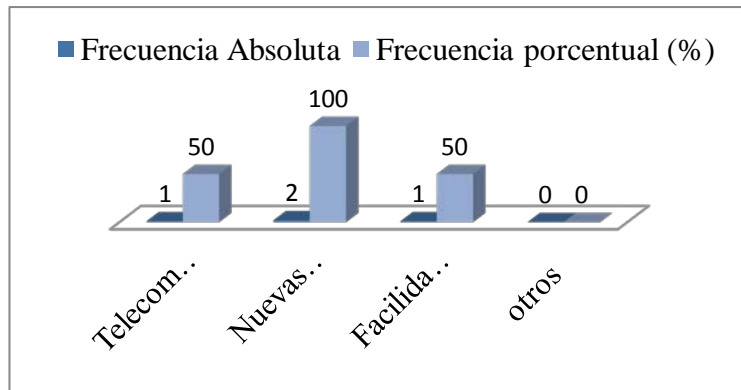
### 3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a la asociación estar a la par con los avances que surgen en la actualidad. En este contexto, se le hizo la consulta al personal que labora en la División de Contabilidad sobre los aspectos tecnológicos que inciden en las actividades y el 50% de los encuestados señaló: las telecomunicaciones, un 100% indicó las nuevas tecnologías y un 50% señaló la facilidad de acceso a la tecnología (ver gráfico N° 24).

Además, el 100% de los encuestados consideró que los avances tecnológicos son beneficiosos para las actividades que se realizan en la División, y con respecto al grado de beneficios que les brinda, un 50% consideró que es alto y un 50% consideró que es medio (ver gráfico N° 25). Así mismo, el 50% de los encuestados indicó que la División de Contabilidad aplica *software* contables novedosos, mientras que el otro

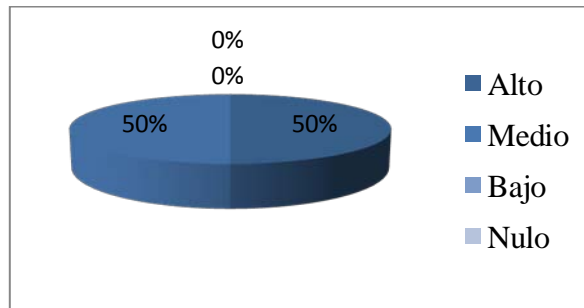
50% no respondió (ver gráfico N° 26). Además el 100% utiliza el Internet, como medio informático para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas.

**Gráfico N° 24. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la División de Contabilidad**



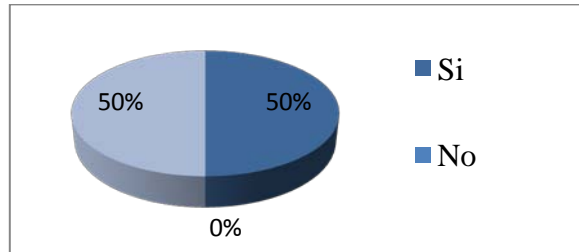
Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 25. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en la actividades de la División de Contabilidad**



Fuente: Autores. 2012.

**Gráfico N° 26. La División de Contabilidad Utiliza software novedoso**



Fuente: Autores. 2012.

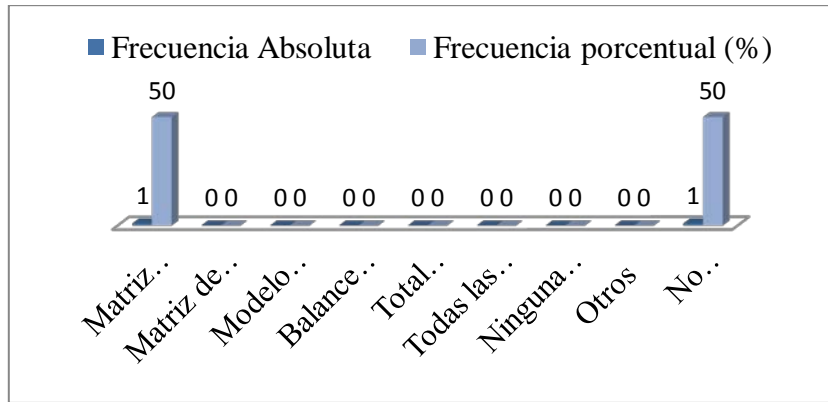
### 3.3.2.6 Aspectos Geográficos

Es el conjunto de circunstancias externas que pueden afectar a la organización: el clima, la flora, la fauna, hidrografía y ubicación de la organización. De allí que, cuando se indagó sobre los aspectos geográficos que inciden en las actividades de la División, el 100% de los encuestados señaló: el acceso a la empresa, y la ubicación de la empresa. En lo que respecta a la ubicación geográfica de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, el 100% de los encuestados respondió que es la más idónea, en cuanto a la dificultad existente al acceso vial, el 100% de los encuestados respondió que no existe dificultad de acceso vial a la misma.

Para finalizar se les preguntó a los integrantes de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, sobre cuál es el método de análisis estratégico que es utilizado por la gerencia de administración y finanzas y el 50% contestó la matriz DOFA, y el otro 50% no respondió (ver gráfico N° 27).



**Gráfico N° 27. Métodos de análisis estratégico utilizados por la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**



Fuente: Autores. 2012.

### **3.4 Debilidades y Fortalezas, Amenazas y Oportunidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

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

#### **3.4.1 Debilidades y Fortalezas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

El determinar las debilidades y fortalezas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, es de gran importancia,

puesto que les permite a los integrantes de la organización conocer los factores que los afectan al realizar sus actividades. Por lo que, fue necesario realizar un análisis de los factores internos de la División para determinar sus fortalezas y debilidades, las cuales son mostradas en el Cuadro N° 3.

**Cuadro N° 3. Análisis del la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

<b>División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre</b>		
<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
Aspectos Generales	.	
Misión y Visión Organizacional	Existencia de una misión y visión en la organización	Fortaleza: porque su misión es atender, cuidar y formar a los niños de madres trabajadoras mejorando la calidad de vida de las familias del estado Sucre. Además, su visión muestra una institución sólida con recursos financieros suficientes y un equipo operativo voluntario capacitado y comprometido con el programa.
	Conocimiento de la misión y visión de la organización.	Fortaleza: porque conocen el propósito por el cual existe la organización y conocen claramente lo que quieren ser.
Objetivos	Objetivos acordes con las metas organizacionales.	Fortaleza: Precisan las acciones a ejercer para cumplir con las metas organizacionales.
Misión Departamental	Existencia de una misión Departamental	Fortaleza: Conocen con exactitud hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y es lo que la distingue de las demás dependencias funcionales.
	Se encuentra planteada por escrito.	Fortaleza: se presenta debido a que los demás empleados que hacen vida en la organización tienen conocimiento de la misión de esta División.

Continuación del Cuadro N°3

Visión Departamental	Existencia de una visión Departamental.	Fortaleza: Conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren, para de esta manera guiar sus acciones a lograr el propósito planteado.
	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que los demás trabajadores o empleados que hacen vida en la organización no tienen conocimiento de la visión de esta división, pues solo los que la integran tienen noción de ella.
Análisis estratégico	Se realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos	Fortaleza: determina sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para así cumplir con los objetivos de la organización.
Funciones y responsabilidades	Desempeño de actividades acordes con el cargo y compromiso con todas y cada una 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.
Sistemas y procedimientos	Inexistencia de un manual	Debilidad: no cuentan con un manual que describa los lineamientos y procedimientos que guíen las actividades de la división.
Capacitación y adiestramiento	Formación del personal	Fortaleza: entrenando y fortaleciendo sus capacidades, para el desarrollo de sus habilidades y experiencia, y elevar su productividad.

Continuación Cuadro N°3

<b>Elementos Financieros</b>		
<b>Análisis Financiero</b>		
Información Financiera	Se formula información financiera	Fortaleza: expresa el desempeño financiero y económico de la División, lo cual es de gran importancia para la toma de decisiones.
	Se emiten estados financieros cuando son requeridos.	Fortaleza: lo cual permite tener información financiera oportuna.
Estado de Situación financiera	Se elaboran el estado de situación financiera.	Fortaleza: la División conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la organización.
Estado de Ganancias y Pérdidas	Se elaboran el estado de ganancias y pérdidas.	Fortaleza: le permite reflejar los gastos e ingresos que se han dado en un periodo determinado y así conocer la situación financiera de la organización.
Estado de flujo del efectivo	Se elaboran el estado de flujo del efectivo.	Fortaleza: permite la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo, evaluación de proyectos de inversión, la necesidad de liquidez de la asociación, y ayuda a tomar decisiones en la organización.
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio	Se elabora el estado de cambio de las cuentas de patrimonio	Fortaleza: evalúa la estructura financiera de la organización, las variaciones de los elementos que componen el patrimonio e incentiva la toma de decisiones correctivas.
Capital de trabajo	Se realiza análisis del capital de trabajo.	Fortaleza: evalúan la eficiencia técnica, la rentabilidad, el riesgo de la organización y el riesgo para la organización.

Continuación Cuadro N°3

Razones financieras	Se determinan las razones financieras	Fortaleza: determinan la razón de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad y de cobertura.
	Se determina la solvencia de la asociación	Fortaleza: evalúan el capital neto de trabajo, índice de solvencia, el índice de la prueba del ácido, la rotación del inventario, el plazo promedio de inventario, la rotación de cuentas por cobros y las cuentas por pagar.
	Se determina la razón de liquidez	Fortaleza: Evalúan los recursos obtenidos por la organización, el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros y ayuda a tomar decisiones en la organización.
	Se determina la razón de endeudamiento	Fortaleza: evalúan la razón de endeudamiento, la razón pasivo-capital, y la razón pasivo a capitalización total.
	Se determina la razón de rentabilidad	Fortalezas: evalúan el margen bruto de utilidades, el margen de utilidades operacionales, el margen neto de utilidades, la rotación del activo total, el rendimiento de la inversión y el rendimiento del capital común.
	Se determina la razón de cobertura	Fortaleza: evalúan las veces que se ha ganado interés. La cobertura total del pasivo, la razón de cobertura total.

Continuación Cuadro N°3

Métodos de análisis financiero	Se aplican métodos de análisis financiero: análisis de porcentajes y análisis de tendencia.	Fortaleza: la información financiera es analizada a través de estos métodos para observar elementos que no se pueden ver en los números de los estados financieros.
Punto de equilibrio	Se determina punto de equilibrio	Fortaleza: este evalúa la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos y calcular el punto neutro.
Presupuesto	Se determina el presupuesto	Fortaleza: este permite el cumplimiento de los objetivos planteados, reflejan el comportamiento económico de la organización, permite la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital y permite la interrelación de funciones.
	Se elaboran varios tipos de presupuestos	Fortaleza: la División elabora presupuesto financiero y operativo.
	Elaboran presupuesto financiero	Fortaleza: elaboran presupuestos de efectivo y estado de situación presupuestado.
	Elaboran presupuesto operativo	Fortaleza: elaboran presupuestos de egresos de ingresos y estados de ganancias y pérdidas presupuestados.
Análisis de costo	No realizan análisis de costo	Debilidad: no realizan un análisis de costos que le permita determinar la calidad y cantidad de recursos necesarios.

Continuación de Cuadro N°3

Riesgo y rendimiento	No se determina riesgo y el rendimiento	Debilidad: no ejecutan esta técnica de análisis que le permita evaluar la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, las proyecciones que sirven de referencia para la toma de decisiones.
Apalancamiento operativo y financiero	No se determina el apalancamiento operativo y financiero	Debilidad: no se precisa el apalancamiento de la empresa dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
<b>Elementos no Financieros</b>		
Capital intelectual	Se tiene conocimiento del capital intelectual	Fortaleza: es una ventaja competitiva para la organización conocer los elementos que le agregan valor a la misma.
Plusvalía	No se registra, ni revela la plusvalía en notas revelatorias de estados financieros.	Debilidad: por lo que no se conoce cuál es el valor real de la asociación.
Información Medioambiental	Las actividades de la asociación no generan daños al medioambiente	Fortaleza: las actividades de la empresa no ocasionan daños al medioambiente, es decir; no generan pasivos medioambientales.

Fuente: Autores. 2012.

#### 3.4.1.1 Fortalezas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

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

- Existe una misión y visión, lo que, le provee un marco de referencia que le sirve de guía, le permite orientar sus labores y derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales.
- Los objetivos de la División están acorde con las metas de la organización, lo cual, indican con precisión lo que se debe hacer, para alcanzar las metas estratégicas de la División.
- La División tiene una misión departamental que permite, formular los propósitos de la División que la distingue, de otras divisiones, enfocados en los esfuerzos que realiza la misma, para conseguir sus propósitos fundamentales e indica la manera concreta donde radica el éxito de ésta.
- La División realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales.
- Se tiene conocimiento de funciones y responsabilidades, por parte de los empleados de la División.
- Se ofrece capacitación a sus empleados, entrenando y fortaleciendo sus capacidades, para, el desarrollo de sus habilidades y experiencia, y elevar su productividad.
- Se formula información financiera veraz y oportuna y se utiliza para elaborar el análisis financiero, que expresa el desempeño financiero de la empresa, indispensable para tomar decisiones económicas sobre la misma.



- La División elabora el estado de situación financiera, mostrando la situación resumida y clasificada del patrimonio activo, pasivo y el capital neto de la empresa para una fecha determinada.
- En la División se elabora el estado de ganancias y pérdidas, lo cual permite determinar la ganancia y pérdida de un periodo determinado.
- En la División se elabora el estado de flujo de efectivo, permitiendo reflejar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo.
- En la División se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio, evaluando la estructura financiera de la organización, las variaciones de los elementos que componen el patrimonio e incentiva la toma de decisiones correctivas.
- Se determina el capital de trabajo, lo que conlleva a evaluar la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
- En la División se determinan las razones financieras y determina la razón de liquidez, de endeudamiento de rentabilidad y de cobertura.
- Se realiza análisis financiero, lo cual le permite observar más allá de los números presentes en los estados financieros.
- En la División se determina el punto de equilibrio donde se evalúa la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos y se calcula el punto neutro.
- Se determina en la División el presupuesto donde este permite el cumplimiento de los objetivos planteados, se reflejan el comportamiento económico de la organización y permite la interrelación de funciones y se realizan el presupuesto financiero y operativo.
- Se valora el capital intelectual, lo cual es una ventaja competitiva para la organización conocer el valor agregado de este elemento.
- Las actividades que realiza la Asociación Civil no generan daño al medio ambiente.

#### 3.4.1.2 Debilidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

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

- No se encuentran planteadas por escrito la visión de la División, lo que impide que los demás miembros de la organización tengan conocimiento de la misma.
- No cuentan con un manual de sistemas y procedimientos que establezca los lineamientos y procedimientos a realizar en las actividades de la División.
- No realizan un de análisis de costo.
- No toman en cuenta la técnica de análisis de riesgo y rendimiento, que le permita evaluar la incidencia del riesgo y el rendimiento en las estrategias financieras; es decir las proyecciones que sirvan de referencias en la toma de decisiones.
- No miden el apalancamiento de la empresa.
- No se reconoce ni revela la plusvalía que se genera en la organización, es decir; se desconoce el valor real de la empresa.

#### 3.4.2 Amenazas y Oportunidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

Las oportunidades y amenazas de una organización hacen referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa, 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se

presentan a continuación en el cuadro N° 4.

**Cuadro N°4. Análisis Externo de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

<b>División de Contabilidad de los Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre</b>		
<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas</b>
<b>Aspectos Económicos</b>		
La inflación	Niveles medios de inflación	Amenaza: afecta a los costos de los suministros que se requieren, además de afectar los importes de los estados financieros.
Políticas cambiaria del país	Dificultad en la presentación de servicios	Amenazas: dificultad para adquirir los insumos necesarios para prestar sus servicios.
Tasa de interés	No incide	
Los impuestos	No incide	
Situación económica actual	Cambios económicos	Amenaza: reduce el desarrollo de la empresa, afectando los beneficios de ésta.
<b>Aspectos Sociales</b>		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	No incide	
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Alto grado de incidencia en programas impuestos por el gobierno	Oportunidad: amplían el desarrollo de sus funciones
<b>Aspectos Políticos y Legales</b>		
Elecciones		Amenaza: reformación de la directiva.
Normas y Leyes que regulan la actividad de la asociación	Existencia de normas y leyes	Oportunidad: existencia de un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.

Continuación del Cuadro N°4

La legislación y reforma de leyes	Legislación y reformas legales	Oportunidad: le proporcionan un régimen legal.
Ley Orgánica del Trabajo	Aplicación de la ley.	Oportunidad: establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de éstos.
<b>Aspectos Tecnológicos</b>		
Telecomunicaciones		Oportunidad: es un elemento que permite el desarrollo de las actividades de la División.
Nuevas tecnologías	Existencia de tecnologías avanzadas.	Oportunidad: el mercado ofrece nuevas tecnologías que le permite a la División estar al día con los avances tecnológicos, además de favorecer el desarrollo de las actividades.
Facilidad al acceso a la tecnología		Oportunidad: facilidad en la obtención de las nuevas tecnologías.
Software contables		Oportunidad: originan una mayor productividad, ya que le permite agilizar tiempos en sus operaciones con un mínimo de errores, de manera que, se pueda tener la información en forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
Facilidad de acceso a la tecnología (internet)	Acceso a Internet	Oportunidad: sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad de la división; a pesar de que no cuentan con el intranet y extranet.

Continuación del Cuadro N°4

<b>Factores Geográficos</b>		
Acceso a la empresa	No existe dificultad	Oportunidad: los empleados y clientes no tienen dificultad en el acceso vial hacia la empresa.
Ubicación de la empresa	Fácil acceso	Oportunidad: representa un punto clave para que los trabajadores tengan fácil acceso a la asociación.

Fuente: Autores 2012.

#### 3.4.2.1 Oportunidades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

Las oportunidades encontradas en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, son las siguientes:

- La División tiene una alta incidencia en la aplicación de los programas dispuestos por el gobierno debido a que los mismos amplían el desarrollo de las funciones que éstos brindan.
- Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, se encuentran presentes organismos e instancias reguladoras que vigilan y supervisan, siendo un factor importante en el desarrollo de estrategias.
- La legislación y reforma de leyes, le proporcionan una utilidad, creando regímenes legales que favorecen a la organización.
- La Ley Orgánica del Trabajo, establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de los mismos.
- Las telecomunicaciones, son un elemento que permiten el desarrollo de las actividades de la División.

- Las nuevas tecnologías, le permiten a la División mantener altos niveles de competitividad en la organización.
- La División tienen un acceso factible a la tecnología.
- Los *softwares* contable novedoso, originan una mayor productividad, ya que le permite a la División agilizar tiempos en sus operaciones con un mínimo de errores, de manera que, se pueda tener la información en forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- La Internet sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad de la división; a pesar de que no cuentan con Intranet y extranet.
- Fácil acceso a la empresa, los empleados y clientes no tienen dificultad en el acceso vial hacia la empresa.
- La ubicación geográfica de la empresa representa un punto clave para el fácil acceso de los trabajadores.

#### 3.4.2.2 Amenazas de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

En cuanto a las amenazas existentes en la División, se pueden señalar las siguientes:

- La inflación afecta los costos de los suministros necesarios para las actividades de la División, además de los importes en los estados financieros.
- Las políticas cambiarias ocasionan dificultades para adquirir los insumos necesarios en la prestación de los servicios brindados por la División.
- Situación económica, reduce la expansión de la organización, afectando los beneficios de ésta.
- Las elecciones influyen en la División debido a que una reorganización se prestaría a cambios dentro de la organización.

### 3.5 Análisis de Impacto para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

El análisis de impacto es un elemento esencial del plan de continuidad de la entidad. Incluye un componente exploratorio el cual se enfoca en hallar algunas debilidades y un componente de planeación el cual desarrolla estrategias que encaminen a la organización a reducir el riesgo. El resultado de este análisis es un reporte de análisis de impacto en la organización, este reporte describe los riesgos potenciales para la empresa estudiada, el análisis de impacto esta fundamentado en que cada componente de la organización depende de la continuidad y funcionamiento de los demás componentes.

El análisis de impacto de los elementos internos que inciden en el División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se muestra en los Cuadros N° 5 y 6.

**Cuadro N° 5. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Aspectos Generales</b>									
Conocimiento de la misión y visión organizacional	X						X		
Objetivos acorde con las metas	X						X		
Existencia de una misión en la División	X						X		

Continuación del Cuadro N°5

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La misión de la División esta planteada por escrito	X						X		
Existe una visión en la División	X						X		
La visión de la División no está plantada por escrito				X			X		
Análisis estratégico	X						X		
Conocimientos de sus funciones y responsabilidades	X						X		
Manual de sistemas y procedimientos.				X			X		
Capacitación a sus empleados	X						X		
<b>Análisis Financiero</b>									
Información financiera	X						X		
Estado de Situación Financiero	X						X		
Estado de Ganancias y Pérdidas	X						X		
Estado de Estado de Flujo del Efectivo	X						X		
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio	X						X		
Capital de trabajo		X						X	



Continuación del Cuadro N°5

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Razones financieras		X						X	
Métodos de análisis financiero	X						X		
<b>Punto de equilibrio</b>									
Determinación del Punto de equilibrio	X						X		
<b>Presupuesto</b>									
Determinación del presupuesto	X						X		
Determinación del Punto de equilibrio	X						X		
<b>Presupuesto</b>									
Determinación del presupuesto	X						X		
<b>Análisis de costos</b>	X						X		
Análisis de costo				X			X		
<b>Riesgo y rendimiento</b>									
Riesgo y rendimiento				X			X		
<b>Apalancamiento</b>									
Apalancamiento operativo y financiero				X			X		
<b>Elementos no Financiera</b>									
<b>Capital intelectual</b>									
Se conoce el capital intelectual en el División	X						X		
<b>Plusvalía</b>									
No registra ni revela la plusvalía				X			X		

Continuación del Cuadro N°5

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Información medioambiental</b>									
Las actividades de la asociación no genera daño al medioambiente			X						X

Fuente: Autores 2012.

**Cuadro N° 6 Análisis de Impacto de los Elementos Externos que influyen en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económicos</b>									
La inflación					X			X	
Política cambiaria del país					X			X	
Tasa de interés						X			X
Impuestos						X			X
Situación económica del país					X			X	
<b>Sociales</b>									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas			X						X
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	X						X		
<b>Políticos y Legales</b>									
Elecciones					X			X	
Normas y leyes que regulan la actividad de la asociación		X						X	

Continuación del Cuadro N°6

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La legislación y reforma de leyes	X						X		
Ley Orgánica del Trabajo	X						X		
<b>Tecnológicos</b>									
Telecomunicaciones	X						X		
Nuevas tecnologías	X						X		
Facilidad al acceso a la tecnología	X						X		
Software contables			X						X
Facilidad de acceso a la tecnología (internet)	X						X		
<b>Geográficos</b>									
Fácil Acceso	X						X		
Ubicación de la empresa	X						X		

Fuente: Autores 2012.

### 3.6 Matriz D.O.F.A para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO tienen como objeto superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA son técnicas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

**Cuadro N°7. Hoja de Trabajo de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.</li> <li>2. Normas y leyes que regulan la actividad de la asociación.</li> <li>3. La legislación y reforma de leyes.</li> <li>4. Ley Orgánica del Trabajo.</li> <li>5. Las telecomunicaciones.</li> <li>6. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación.</li> <li>7. Los <i>Softwares</i> contables.</li> <li>8. Facilidad de acceso a la tecnología.</li> <li>9. Fácil Acceso a la asociación.</li> <li>10. Posee buena ubicación de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación e índice de empleo.</li> <li>2. Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas.</li> <li>3. Política cambiaria del país.</li> <li>4. Tasa de interés.</li> <li>5. Los impuestos.</li> <li>6. Las elecciones.</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de una misión y visión organizacional.</li> <li>2. Objetivos acorde con las metas.</li> <li>3. Existencia de una misión y visión en la División.</li> <li>4. Existencia de una misión y visión en la División por escrito.</li> <li>5. Análisis estratégico.</li> <li>6. Conocimiento de sus funciones y responsabilidades de los cargos.</li> <li>7. Capacitación a sus empleados.</li> <li>8. Formulación y disposición de información financiera veraz y oportuna.</li> <li>9. Elaboración de estados financieros.</li> <li>10. Determinación del capital de trabajo.</li> <li>11. Determinación de razones financieras.</li> <li>12. Aplica métodos de análisis financieros.</li> <li>13. Determinación del punto de equilibrio.</li> <li>14. Elaboración del presupuesto.</li> <li>15. Valoración del capital intelectual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual de sistemas y procedimientos.</li> <li>2. No realiza análisis de costo.</li> <li>3. No se determina el riesgo y el rendimiento en la asociación.</li> <li>4. No se determina Apalancamiento operativo y financiero.</li> <li>5. No reconoce ni revela la plusvalía.</li> </ol>

Continuación del Cuadro N°7

Fortalezas	Debilidades
16. Las actividades realizadas por la empresa no generan daño al medio ambiente.	

Fuente: Autores. 2012.

Con base en lo anterior, se presenta la matriz DOFA para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitario del estado Sucre, la cual es mostrada en el cuadro N° 8.

**Cuadro N°8 Matriz DOFA para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitario del estado Sucre.**

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	(O1) Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno. (O2) Normas y leyes que regulan la actividad de la asociación. (O3) La legislación y reforma de leyes. (O4) Ley Orgánica del Trabajo. (O5) Las telecomunicaciones. (O6) Las nuevas tecnologías de la información y comunicación. (O7) Los <i>Softwares</i> contables. (O8) Facilidad de acceso a la tecnología. (O9) Fácil Acceso a la asociación. (O10) Posee buena ubicación de la empresa.	(A1) Inflación e índice de empleo. (A2) Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas. (A3) Política cambiaria del país. (A4) Tasa de interés. (A5) Los impuestos. (A6) Las elecciones.

Continuación del Cuadro N°8

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIA(FO)</b>	<b>ESTRATEGIA(FA)</b>
<p>(F1) Existencia de una misión y visión organizacional.</p> <p>(F2) Objetivos acorde con las metas.</p> <p>(F3) Existencia de una misión y visión en la División.</p> <p>(F4) Existencia de una misión y visión en la División por escrito.</p> <p>(F5) Análisis estratégico.</p> <p>(F6) Conocimiento de funciones y responsabilidades de los cargos.</p> <p>(F7) Capacitación a empleados.</p>	<p>(O7, F3,F2) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para darle cumplimiento a la misión y visión de la División y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p>(O7, F8) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(O3, F8) Acatar las normativas y leyes para la formulación de información financiera veraz y oportuna</p> <p>(O5, F3) Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión de la división.</p>	<p>(A1, F9) Ajustar los estados financieros a los efectos de la inflación.</p> <p>(A3, F11) Tomar en cuenta el análisis de las tasas de interés al momento de determinar las razones financieras.</p> <p>(A5, F2) Considerar los procesos electorales ya que estos tienen gran influencia en los objetivos y metas trazadas por la organización.</p>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIA(FO)</b>	<b>ESTRATEGIA(FA)</b>
<p>(F8) Formulación y disposición de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(F9) Elaboración de estados financieros.</p> <p>(F10) Determinación del capital de trabajo.</p> <p>(F11) Determinación de razones financieras.</p> <p>(F12) Aplicación de métodos de análisis financieros.</p> <p>(F13) Determinación del punto de equilibrio.</p>	<p>(O8, F15) Aprovechar los <i>softwares</i> contable que existen en el mercado para valorar el capital intelectual.</p> <p>(O8, F9) Aprovechar las facilidades que ofrecen los <i>Softwares</i> contables para la preparación y elaboración de los estados financieros.</p>	

Continuación del Cuadro N°8

(F14) Elaboración del presupuesto. (F15) Valoración del capital intelectual. (F16) Daños al medio ambiente.		
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
(D1) Manual de sistemas y procedimientos. (D2) Análisis de costo. (D3) Determinación del riesgo y rendimiento en la asociación. (D4) Determinación del Apalancamiento operativo y financiero. (D5) Reconocimiento y revelación de la plusvalía.	(D1, O7) Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías. (O7, O9, D2) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y el fácil acceso a ellos para realizar el análisis de costo.	(D4, A3) Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés. (D3, A2) Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta las políticas cambiarias del país.

Fuente: Autores. 2012.

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, se procedió a la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la División, y es a través de la matriz DOFA que surgieron las siguientes estrategias:

- Estrategias FO:
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para darle cumplimiento a la misión y visión de la División y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna.
  - Acatar las normativas y leyes para la formulación de información financiera veraz y oportuna.
  - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer

las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión de la división.

- Aprovechar los *softwares* contable que existen en el mercado para valorar el capital intelectual.
  - Aprovechar las facilidades que ofrecen los *Softwares* contables para la preparación y elaboración de los estados financieros.
- Estrategias FA:
    - Ajustar los estados financieros a los efectos de la inflación.
    - Tomar en cuenta el análisis de las tasas de interés al momento de determinar las razones financieras.
    - Considerar los procesos electorales ya que estos tienen gran influencia en los objetivos y metas trazadas por la organización.
- Estrategias DO:
    - Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías.
    - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y el fácil acceso a ellos para realizar el análisis de costo.
- Estrategias DA:
    - Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés.
    - Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta las políticas cambiarias del país.



### **3.7 Acciones Estratégicas para la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre.**

Las acciones estratégicas son hechos que miden la eficiencia en el uso de medios para determinados fines y que establecen relaciones operativas o funcionales para el logro de las metas propuestas. En tal sentido, para que estas acciones se realicen a cabalidad el personal debe estar plenamente identificado con su organización y debe recibir previamente instrucciones precisas. A continuación se presentan las acciones estratégicas a implementar para contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre:

- Hacer uso de la tecnología de información y comunicación para:
  - Difundir la visión de la División.
  - Darle cumplimiento a la misión y visión de la División y así alcanzar los objetivos organizacionales.
  - Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y el fácil acceso a ellos para realizar el análisis de costo.
  - Aprovechar las facilidades que ofrecen los *Softwares* contables para la preparación y elaboración de los estados financieros.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna.
  - Determinar el análisis de costo.
  - Determinar el riesgo y el rendimiento de la asociación.
  - Determinar el apalancamiento tanto operativo como financiero.

- Manejo de la estructura financiera en función de sus elementos:
  - Ajustar los estados financieros a los efectos de la inflación.
  - Tomar en cuenta el análisis de las tasas de interés al momento de determinar las razones financieras.
  - Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés.
  - Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta las políticas cambiarias del país.
  - Elaborar un manual de sistemas y procedimientos que le permita a la organización tener conocimiento de las actividades que se realizan dentro de ella.
  - Reconocer y revelar la plusvalía generada por la organización.

## CONCLUSIONES

En proporción al crecimiento de la sociedad en la que vivimos actualmente y debido a que cada día a nivel mundial las necesidades humanas se hacen mucho mayores, surge por parte de las organizaciones el deber de involucrarse de manera sostenida con la sociedad en la que radican, esto genera que sean mucho mayores los volúmenes de sus actividades y de sus funciones, además de satisfacer con el desempeño de sus labores las necesidades humanas mencionadas con anterioridad.

Una organización no se crea única y exclusivamente con la intención de prestar sus servicios, o de desarrollar ciertas actividades, más bien se crean con un propósito bien establecido y con metas bien definidas, es decir, deben poseer una misión y una visión acordes con el desarrollo de sus funciones. Ahora bien, no basta únicamente con que la sociedad cuente con estos elementos, ellas se ven influenciadas por una serie de factores los cuales son vitales para su éxito y desarrollo, como lo son los factores internos y externos, dichos factores proporcionan a la organización la determinación de: debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

En tal sentido, se hace imprescindible llevar a cabo un estudio en profundidad dentro y fuera del entorno donde se ubica la organización, este estudio se lleva a cabo por medio de un análisis estratégico financiero. El cual proporciona a la gerencia la información financiera necesaria para seleccionar las estrategias que permitan a la entidad lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El proceso de administración estratégico es cíclico y tal como funcionan los engranes en un motor, la gerencia deberá cuidar de que todos los engranes funcionen y se desarrollen a la perfección, siendo siempre entes vigilantes de su desempeño. Uno de esos engranes lo conforman las finanzas, las cuales ocupan la mayor parte de

las funciones de la organización, esto sin dejar de tomar en cuenta los otros recursos tan valiosos para la entidad como son el talento humano, recursos materiales, entre otros. Cabe destacar que la conjugación de todos los recursos que posee la organización, con un buen análisis estratégico financiero que le permita a la organización identificar todos esos elementos que de una u otra forma inciden sobre ellos, además de un planteamiento claro de su misión garantizará su perdurabilidad y posicionamiento.

Ahora bien después de llevar a cabo un análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, se plantean las siguientes reflexiones a modo de concluir:

- Desarrollar un manual de sistemas y procedimientos que le permita conocer las acciones que deben ejercer para la realización de cualquier actividad.
- Evaluar las razones financieras, para determinar la solvencia, la gestión, la liquidez y el endeudamiento de la organización.
- Aprovechar la utilización de *software* contables novedosos para lograr el cumplimiento de los objetivos acorde con las metas organizacionales.
- Analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se pueda afrontar las políticas cambiarias del país.
- La División no determina el apalancamiento de la asociación.
- La División no elabora el análisis de costo.
- Plantear por escrito la visión de la División
- Reconocer y revelar la plusvalía de la organización a modo de determinar el valor real que esta posee.
- Tomar en consideración el factor inflacionario debido a que estos cambios inciden directamente sobre la información financiera.
- Considerar la situación económica del país como factor importante en la

expansión de la asociación y en los beneficios que pueda obtener.

- Evaluar los procesos electorales como un factor de cambio en la estructura organizativa de la asociación.

Las conclusiones aquí mencionadas le permitirán a la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre, incorporar elementos claves vitales para la mejora y optimización de las operaciones que esta realiza, en relación a la gerencia de los factores financieros tales como: elementos de la estructura financiera, capital de trabajo, punto de equilibrio, presupuestos, riesgo y rendimiento y el apalancamiento, además de los elementos no financieros tales como: El capital intelectual, la plusvalía y la información medio ambiental.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

- Arias, F. (1999). **Como elaborar el proyecto de investigación**. Episteme. Venezuela.
- Arias, F. (2004). **Proyecto de Investigación**. Episteme Venezuela.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica**. Episteme. Venezuela.
- Burbano, J.; Ortiz, A. (1998). **Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos**. Segunda edición. Editorial Marta Edna Suarez. Colombia.
- Conso, P. (1997). **La gestión financiera de la empresa**. Editorial Hispano Europea: Barcelona-España.
- David, F. (2008). **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Educación: México.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) **Dirección estratégica**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana: México.
- Gitman, L. (1996). **Principios de administración financiera**. Editorial Pearson Educación: México.

- Gitman, L. (2003). **Principios de administración financiera**. Editorial Pearson Educación: México.
- Hitt, Michael, Stewart, Black y Lyman, Porter (2006). **Administration**. Editorial Prentice Hall.
- Kennedy, R. y McMullen, S. (1971). **Estados financieros. Forma, análisis e interpretación**. Editorial Hispano-Americana: México.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (1998). **Administración**. Editorial McGraw Hill: México.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2008). **Administración. Una perspectiva global**. Editorial McGraw Hill: México.
- Mintzberg, H. y Quinn, B. (1995). **Biblioteca de planeación estratégica, tomo 1**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Ortiz Araya, Héctor. (2004). **Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera**. Editorial Curcio Penen. Colombia.
- Ortiz, A. (2005) **Gerencia financiera y diagnóstico estratégico**. Editorial McGraw-Hill: Colombia.
- Robbins, S. y Coulter M. (2000). **Administración**. Editorial Pearson educación: México

- Robbins y Coulter (2005). **Administración**. Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. México.
- Sabino, C. (2007). **Proceso de investigación**. Editorial Panapo: Venezuela.
- Serna, H. (2008). **Gerencia estratégica**. Editorial 3R: Bogotá-Colombia.
- Serna, H. (1994). **Gerencia estratégica**. Editorial 3R: Bogotá-Colombia.
- Stewart, T (1991) **La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual**. Editorial Granica: Argentina
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1994) **Fundamentos de administración financiera**. Editorial Prentice-Hall: México.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (1997) **Administración financiera**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana: México.

**Leyes:**

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 5.453. Venezuela.
- Código de Comercio. (1955). Gaceta Oficial N° 475 de fecha 31/12/1955. Venezuela.
- Ley Orgánica para la Protección del Niño y Adolescente (2007) Gaceta Oficial N° 15.859 de fecha 10/12/2007. Venezuela.



- Ley Orgánica del Trabajo.de los trabajadores y trabadoras (2012) Decreto N°8.938 de fecha 30/04/2012.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.(2005) Gaceta Oficial N° 38.198 de fecha 31/05/2005

### **Documentos**

- Las Normas Internacionales de Contabilidad N°38 (NIC, 2004).
- Currículo de Educación Inicial (2005).

### **Otros documentos**

- Espinosa Issasi, Antonio (2010) Análisis Estratégico Organizacional para la Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco.

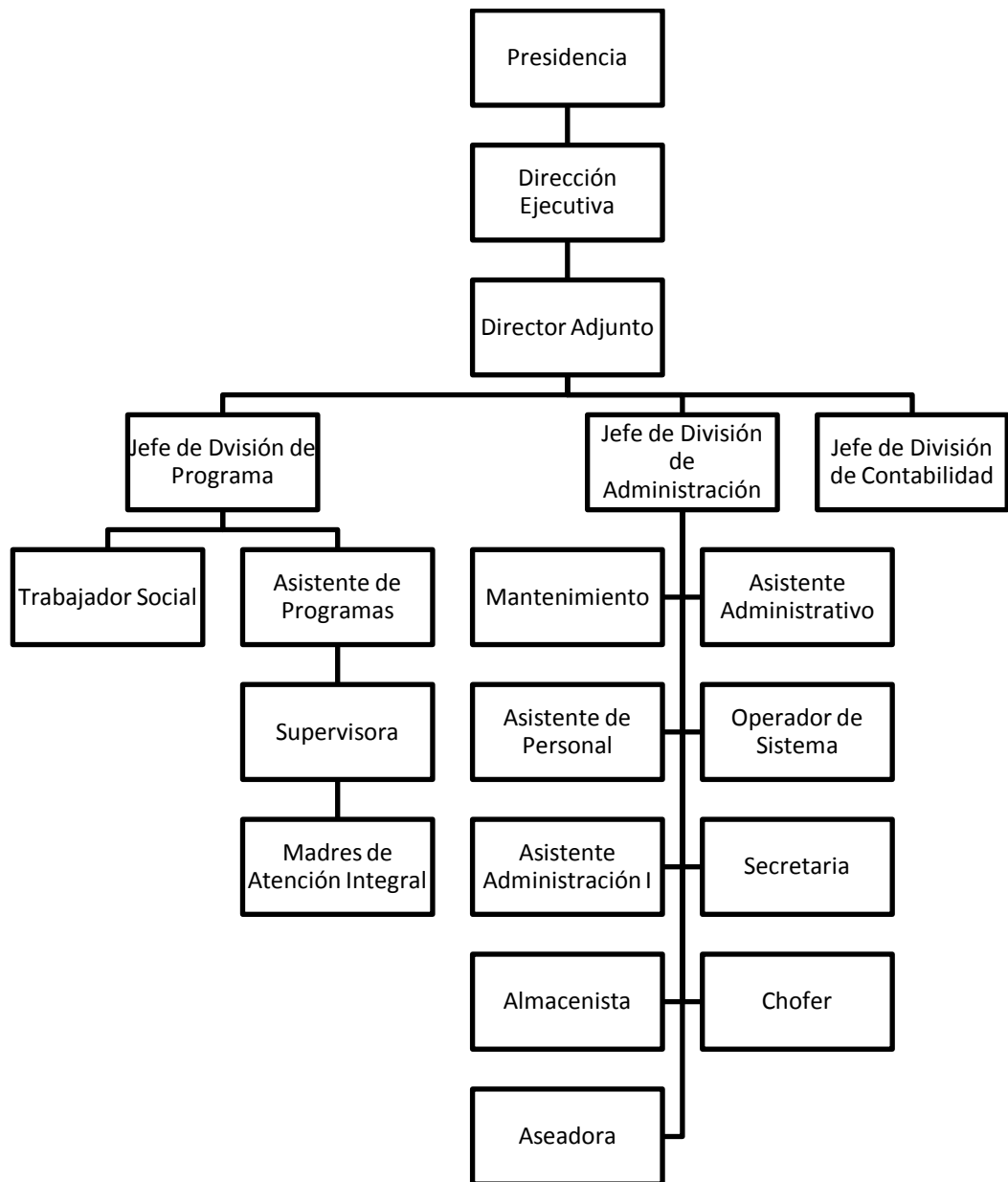
### **Sitios Web**

- <http://www.aporrea.org>
- <http://www.cursoadministracion1.blogspot.com>
- <http://www.geocite.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.igestion2o.com>

- <http://www.monografias.com>
- <http://www.univalle.edu.co>
- [http://www.wikipedia.com/ finanzas](http://www.wikipedia.com/)

## ANEXOS

### Anexo N°1 Organigrama de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios



Fuente: Asociación Civil Simoncitos Comunitarios.

## **Anexo N°2 Cuestionario**

**Cumaná, Julio del 2012**

**Ciudadano(a):**

**Presente.**

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Análisis Estratégico Financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre”, el cual tiene como objetivo desarrollar un análisis estratégico financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitario del estado Sucre.

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

**Atentamente,**

---

**Meredith Villarreal**

**CI: 18.003.421**

---

**Luis Carlos Marval**

**CI: 18.776.079**

**CUESTIONARIO**  
**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE**  
**CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS**  
**COMUNITARIO DEL ESTADO SUCRE**

**HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

NOMBRE \_\_\_\_\_ DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada 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 DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE**

#### **I.- Elementos Financieros Internos en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

##### **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 en función a la misión de la organización?

a) Si \_\_\_\_

b) No \_\_\_\_

4) ¿Existe una visión en la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿Conoce usted la visión de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

6) ¿Están orientadas las labores en función a la visión de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

7) ¿Cuenta la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se encuentra planteada por escrito?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

9) ¿La misión de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre es conocida y compartida por todos los miembros de la División?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

10) ¿Cuenta la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se encuentra planteada por escrito?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

12) ¿La visión de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre es conocida y compartida por todos los miembros de la División?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_



13) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

15) ¿Considera usted que la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

16) ¿Realiza la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 en el cargo que ocupa en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre para la organización?

a) Muy importantes \_\_\_\_\_

b) Poco importantes \_\_\_\_\_

c) Nada importantes \_\_\_\_\_

20) ¿Cuenta la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

22) ¿En qué frecuencia aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Siempre \_\_\_\_\_

b) Casi siempre \_\_\_\_\_

c) Nunca \_\_\_\_\_

23) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre capacita al personal que labora en él?

a) Anual \_\_\_\_\_

b) Semestral \_\_\_\_\_

c) Trimestral \_\_\_\_\_

d) Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

## **B.- Elementos Financieros**

### **b.1 Análisis Financiero**

25) ¿Considera usted que la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

26) ¿En la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre se elaboran los estados financieros en la División de Contabilidad de la misma?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa \_\_\_\_\_
- b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa \_\_\_\_\_
- c) Permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales \_\_\_\_\_

29) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 32

30) ¿En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero realizado por la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Toma de decisiones \_\_\_\_\_
- b) Planeación \_\_\_\_\_
- c) Control \_\_\_\_\_
- d) Actividades Administrativo \_\_\_\_\_
- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 asociación que se mencionan a continuación cree usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

- a) Liquidez \_\_\_\_\_
- b) Gestión \_\_\_\_\_
- c) Solvencia \_\_\_\_\_
- d) Rentabilidad de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Ingresos \_\_\_\_\_
- f) Costos \_\_\_\_\_
- g) Resultados obtenidos por la empresa \_\_\_\_\_
- h) Inversiones \_\_\_\_\_
- i) Endeudamiento \_\_\_\_\_
- j) Riesgo empresarial \_\_\_\_\_
- k) Punto de Equilibrio \_\_\_\_\_
- l) Todos \_\_\_\_\_
- m) Ningunos \_\_\_\_\_
- n) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

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 empresa, con el análisis financiero obtenido de los estados financieros?

a) Decisiones financieras: inversión y financiamiento \_\_\_\_\_

b) Decisiones administrativas: tácticas y estrategias para mejorar la gestión \_\_\_\_\_

c) Todas las Anteriores \_\_\_\_\_

d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

35) ¿En la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 asociación?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

37) ¿En la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre elabora estados 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_



41) ¿Qué aspectos financieros en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

- b) Evaluar la estructura financiera de la organización \_\_\_\_\_
- c) Tomar de decisiones correctivas \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

## **b.2 Capital de Trabajo**

44) ¿La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre determinar el capital de trabajo?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

46) ¿Qué finalidad persigue la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

49) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

Razón de liquidez \_\_\_\_\_

Razón de endeudamiento \_\_\_\_\_

Razones de rentabilidad \_\_\_\_\_

Razones de cobertura \_\_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

- 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 empresa?

- a) Razón de endeudamiento \_\_\_\_\_
- b) Razón pasivo-capital \_\_\_\_\_
- c) Razón pasivo a capitalización total \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) 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 empresa \_\_\_\_\_
- 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 asociación?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

- 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 asociación?

- 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 asociación?

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

#### **b. 4 Análisis de Porcentajes, Análisis de Tendencia y Análisis DuPont**

58) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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) Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **b. 5 Punto de Equilibrio**

59) ¿La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 asociación?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre elabora los presupuestos de la asociación?

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 aplica la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 asociación?

- 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 Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Presupuesto financiero \_\_\_\_\_
- b) Presupuesto operativo \_\_\_\_\_
- c) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es la (a) pase a la siguiente pregunta N° 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 aplica la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 operativo son elaborados en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 Análisis de Costos**

67) ¿La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre elaborar análisis de costos?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

### **b.8 Riesgo y Rendimiento**

69) ¿Conoce y aplica la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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° 76.

70) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo considera la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplican las siguientes medidas?

- a) Rendimiento de Portafolio \_\_\_\_\_
- b) Correlación \_\_\_\_\_
- c) Diversificación \_\_\_\_\_

73) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre el rendimiento de la empresa?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

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

75) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre dentro de la asociación?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre el apalancamiento de la empresa?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.

77) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Apalancamiento financiero positivo \_\_\_\_\_
- b) Apalancamiento financiero negativo \_\_\_\_\_
- c) Apalancamiento financiero neutro \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de los Anteriores \_\_\_\_\_

### **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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

81) ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Capital humano \_\_\_\_\_
- b) Capital estructural \_\_\_\_\_
- c) Capital relacional \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **c.2 Plusvalía**

82) ¿Qué tipo de plusvalía reconoce y revela la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre la plusvalía que se genera internamente?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

84) ¿Reconoce en notas revelatorias a 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre ocasiona daños al medioambiente?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

87) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en, al medioambiente que la rodea?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Ninguno \_\_\_\_\_

88) ¿La División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre**

**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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

93) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

95) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

97) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

99) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

101) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 situación económica actual del país las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Pérdida de valores \_\_\_\_\_
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas. \_\_\_\_\_
- c) Manifestaciones públicas \_\_\_\_\_
- d) Desempleo \_\_\_\_\_
- e) Distribución del ingreso del país \_\_\_\_\_
- f) Exigencia de los consumidores \_\_\_\_\_
- g) Inseguridad \_\_\_\_\_
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno \_\_\_\_\_
- i) Reputación de la empresa \_\_\_\_\_
- j) Responsabilidad social de la empresa \_\_\_\_\_
- k) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- l) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- m) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

104) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

106) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

108) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

#### D. Aspectos Políticos y Legales

109) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Elecciones \_\_\_\_\_
- b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa \_\_\_\_\_
- c) Legislación y reforma de leyes. \_\_\_\_\_
- d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. \_\_\_\_\_
- e) Estabilidad política del país \_\_\_\_\_
- f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. \_\_\_\_\_
- g) Ley Orgánica del Trabajo \_\_\_\_\_
- h) Normas ISO. \_\_\_\_\_
- i) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- j) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- k) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

110) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

112) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), benefician las actividades del Departamento de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_



### **E. Aspectos Tecnológicos**

114) ¿Cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Alto \_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_

117) ¿Utiliza la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre software contables novedosos?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

118) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre 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 División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitarios del estado Sucre?

- a) Acceso a la empresa. \_\_\_\_\_
- b) Dificultad del transporte terrestre. \_\_\_\_\_
- c) Ubicación de la empresa . \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

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

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

122) ¿De los métodos de análisis estratégico indicados a continuación cuales utiliza la División de Contabilidad?

a) Matriz DOFA..... .. \_\_\_\_\_

b) Matriz de portafolios \_\_\_\_\_

c) Modelos de las cinco fuerzas \_\_\_\_\_

d) Balance Scorecard \_\_\_\_\_

e) Total performance Scorecard \_\_\_\_\_

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

<b>Título</b>	ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN CIVIL SIMONCITOS COMUNITARIOS DEL ESTADO SUCRE.
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marval R, Luis C	CVLAC	18.776.079
	e-mail	Lcmr17@hotmail.com
	e-mail	
Villarreal R, Meredith C	CVLAC	18.003.421
	e-mail	Clarylu12@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

<b>Estrategias</b>
<b>Análisis Estratégico Financiero</b>

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

### Resumen (abstract):

Las estrategias representan las vías de acción en la determinación de los objetivos básicos y de todo lo posible para lograr que se cumplan dichos objetivos, es por ello que simbolizan para los gerentes de hoy en día las herramientas organizacionales necesarias para afrontar los constantes obstáculos por los que transitan las organizaciones, en tal sentido se hace imprescindible llevar a cabo dentro de las organizaciones un análisis estratégico el cual permitirá visualizar una serie de factores internos y externos que de alguna manera u otra afectan a la organización, tanto su estructura como su funcionamiento. El conocimiento de un análisis estratégico no estaría completo si no se tomara en cuenta el entorno financiero, ya que, éste representa el verdadero significado de las organizaciones, en aspectos como solvencias, liquidez y rentabilidad. La conjugación de los elementos financieros son suficientes para tomar en consideración el análisis estratégico financiero, el cual no es más que la determinación de las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas, por las que constantemente pasan las organizaciones, de allí que el objetivo de esta investigación es realizar un análisis financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncitos Comunitario del Estado Sucre, a través de una investigación de campo de tipo descriptiva, tomando en cuenta todos los elementos internos, tanto financieros como no financieros y las del ambiente externo, para luego determinar su impacto y la descripción de acciones estratégicas financieras requerida.

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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.706.787</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Dzerpa2@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Dra. Elka Malavé Ramos</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>8.649.633</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Elka.malave@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

**Año Mes Día**

<b>2012</b>	<b>08</b>	<b>15</b>
-------------	-----------	-----------

**Lenguaje: SPA** \_\_\_\_\_

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

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>TESIS LMyMV.DOC</b>	<b>Application/Word</b>

**Alcance:**

**Espacial: UNIVERSAL (Opcional)**

**Temporal: TEMPORAL (Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**Licenciado en Contaduría Pública.**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADO**

---

**Área de Estudio:**

**Contaduría Pública.**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

---

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU Nº 0975

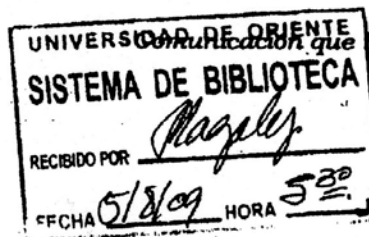
Cumaná, 04 AGO 2009

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 Nº 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 CUNVELO  
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

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



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

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Marval R, Luis C

CI: 18.776.079

AUTOR I



Villarreal R, Meredith C

CI: 18.003.421

AUTOR II



Dra. Damaris Zerpa

CI: 5.706.787

Jurado Asesor I



Dra. Elka Malavé

CI: 8.649.633

Jurado Asesor II