



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA  
DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN  
"PROMOCIONES NUEVA TOLEDO, C.A."**

**AUTOR:**

Rodríguez B., Gabriel A. C.I; 16.701.473

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

**Cumaná, Agosto de 2013**



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA  
DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN  
"PROMOCIONES NUEVA TOLEDO, C.A."**

**ASESORAS ACADÉMICAS**

Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Dra. Elka Malavé Ramos  
Dra. Rosmary Veltri

**AUTOR:**

Rodríguez B., Gabriel A.  
C.I; 16.701.473

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

**Cumaná, Agosto de 2013**



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

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA  
DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN  
"PROMOCIONES NUEVA TOLEDO, C.A."

**AUTOR:**

Rodríguez B., Gabriel A. C.I; 16.701.473

**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 14 días del mes de agosto de 2013

**Dra. Damaris Zerpa**

C.I: 5.706.787

**Jurado Asesor I**

**Dra. Elka Malavé Ramos**

C.I: 8.649.633

**Jurado Asesor II**

**Dra. Rosmary Veltri**

C.I: 10.215.340

**Jurado Asesor III**

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	v
LISTA DE GRAFICOS .....	vi
LISTA DE CUADROS .....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Problema de Investigación .....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación .....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	30
1.1.3 Justificación y Alcance .....	31
1.2 Marco Metodológico.....	33
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	33
1.2.2 Tipo de Investigación.....	34
1.2.3 Población y Muestra.....	35
1.2.4 Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información. ....	37
1.2.5 Sistematización de Variables .....	38
CAPÍTULO II .....	42
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO .....	42
2.1Estrategia.....	42
2.1.1 Concepto de Estrategia.....	42
2.1.2 Contextos de Aplicación de las Estrategias. ....	43

2.1.3 Clasificación de la Estrategia.....	44
2.1.4 Niveles de las Estrategias.....	47
2.2 Gerencia Estratégica Financiera.....	48
2.2.1 Concepto de Gerencia Estratégica Financiera.....	54
2.2.2 Proceso de Gerencia Estratégica Financiera .....	55
2.3 Análisis Estratégico Financiero .....	55
2.3.1 Definición de Análisis Estratégico Financiero.....	57
2.3.2 Elementos Financieros Internos del Análisis Estratégico Financiero.....	59
2.3.3 Elementos Externos del Análisis Estratégico Financiero.....	79
2.3.4 Modelo de Análisis Estratégico Financiero .....	87
CAPÍTULO III.....	92
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROMOCIONES NUEVA TOLEDO C.A. ....	92
3.1 Gerencia de Administración organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”	92
3.1.1. Estructura Organizativa de la Organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”.....	94
3.1.2 Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.” .....	96
3.2 Bases Legales Relacionadas con la Actividad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	99
3.3. Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.....	109
3.3.1 Análisis Estratégico Financiero (interno) en la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	109
3.3.2 Elementos externos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	133

3.3. Fortalezas y Debilidades de los Elementos Financieros y No Financieros de la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.	151
3.3.4 Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.	160
3.3.5 Análisis de Impacto para la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.	165
3.4 Matriz D.O.F.A para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.	170
3.7 Acciones estratégicas para la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.	179
CONCLUSIONES	181
RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA	186
ANEXOS 1	196
ANEXOS 2	223
HOJAS DE METADATOS	239

## DEDICATORIA

Siempre los seres humanos debemos apoyarnos de algo o alguien cuando sentimos la necesidad de caminar seguros, sobre todo cuando el camino a recorrer es desconocido.

Yo necesité apoyarme en mí mismo, pensando en la gran responsabilidad que asumí con mis seres más queridos, por lo tanto dedico mi logro a:

A mi mamá, Bernarda mi mayor y más seguro apoyo porque sin su constancia, esmero e infinito amor no lo hubiera logrado. Te amo mamá.

A mi abuela Vectulia lo más preciado que me dio la vida a pesar de no tenerte físicamente estas siempre presente en mí te amo abuela

A mis hermanos Ricardo y Bárbara, por apoyarme siempre y creer en mí. los amo

A mis tíos Jorge, América, Elizabeth, Carmen, Yanexis, Tibisay, José Gregorio, Lloyd, Oly, Milagro, Vectulia y Julissa por estar presente en el transcurso de mi vida, llenando de amor y comprensión. Los amo.

A mi gran amigo Ender por compartir tan gratos momentos demostrándome cariño, confianza y amor te quiero!

A mi amigo Armando Esteves, gracias por tenerme siempre presente en tu vida brindándome cariño, amor y por tus valiosos consejos. Te quiero!

GABRIEL RODRÍGUEZ

## AGRADECIMIENTO

Cuando comencé mi carrera sabía que no era fácil lograr mi proyecto y en efecto encontré muchos obstáculos en el recorrido, pero cada vez que tropezaba con uno de ellos me levantaba y le pedía a Dios la Sabiduría necesaria para enfrentarlo y continuar.

Siempre obtuve de una u otra forma mi requerimiento, y seguía adelante, afianzándome cada vez más en la fe que él me profesaba y en su infinita misericordia. Por lo que en este momento le pido a ese mismo Dios sabiduría para expresarle de la forma más humilde el inmenso agradecimiento que embarga mi humanidad.

También guardo un agradecimiento muy especial al profesor Pedro Martínez quien me levantó y animó cuando sentí cansancio y debilidad en uno de mis tropiezos. Sin tus sabios consejo no hubiera continuado, gracias. Pedro.

A Marlín Marín, compañera y amiga por siempre, gracias por creer en mí. Eso me ayudó a caminar más seguro, no podía defraudarte.

A mi prima Carinel, Gracias por involucrarte en mi proyecto, por compartir conmigo esta etapa tan significativa de mi vida. Gracias por ser tan especial.

Un profundo agradecimiento a todo el personal del hotel promociones nueva Toledo en especial a: Pierfrancesco Nocita, Cesar Paublíni, Alberto Digregorio, Ana Evaristo, Luis Alfonso y Carlos Zapata por facilitarme las herramientas necesarias para culminar satisfactoriamente mi trabajo de investigación.

A mis profesoras Damaris Zerpa, Elka Malavé y Rosmary Veltri por haberme enseñado que con esfuerzo constancia y dedicación todo se puede en la vida.

Mil gracias a todos  
GABRIEL RODRÍGUEZ

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles estratégicos de las organizaciones .....	47
Figura N° 2. Matriz DOFA.....	89
Figura N° 3. Estructura Organizacional de la organización “Promociones Nueva Toledo, C.A.” .....	95

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Misión planteada por escrito.....	111
Gráfico N° 2. Misión conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia. .....	111
Gráfico N° 3. Conocimiento del personal de la visión de la organización y que las labores del Departamento de Contabilidad están orientadas en función de ella. ....	112
Gráfico N°4. Visión planteada por escrito. ....	113
Gráfico N° 5. Visión conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia. .....	113
Gráfico N° 6 Capacitación para laborar en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.....	115
Gráfico N° 7. Tiempo en que se recibe capacitación para laborar en la gerencia de administración. ....	115
Gráfico N° 8. Disposición de información financiera formulada en forma veraz y oportuna. ....	117
Gráfico N° 9. Tiempo en que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A emite estados financieros. ....	118
Gráfico N° 10. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A .....	119
Gráfico N° 11. Aspectos que inciden en el análisis financiero realizado en la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.....	120
Gráfico N° 12. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones. ....	121
Gráfico N° 13. Elaboración del estado de situación financiera .....	122
Gráfica N° 14. Importancia del estado de situación financiera para la organización	123
Gráfico N° 15. Elaboración del estado de ganancias y pérdidas. ....	123
Gráfico N° 16. Finalidad de la gerencia de administración cuando se elaboran los	

estados de ganancias y pérdidas.....	124
Gráfico N° 17. Elaboración del estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, .....	125
Gráfico N° 18 Métodos de análisis financieros que aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	126
Gráfico N° 19. Conocimiento del capital intelectual. ....	129
Gráfico N° 20. Capital intelectual valorado por la Gerencia de Administración.....	130
Gráfico N° 21. Incidencia del capital intelectual para generar beneficios.....	130
Gráfico N° 22. Se reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental. ....	132
Gráfico N° 23 Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	133
Gráfico N° 24 Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	134
Gráfica N° 25 Efecto de la inflación y el índice de desempleo en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	135
Gráfica N° 26. Grado en que afecta la inflación y el índice de desempleo en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.....	136
Gráfico N° 27 Efectos de las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	137
Gráfico N° 28. Grado en que afectan las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	137
Gráfico N° 29 Efecto de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	138
Gráfico N° 30 Efecto de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	139

Gráfico N° 31 Grado en que afectan las tasas de interés en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	140
Gráfico N° 32 Efectos de los impuestos en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	141
Gráfico N° 33 Efectos de la situación económica actual en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	141
Gráfico N° 34 Aspectos sociales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	142
Gráfico N° 35. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones publicas en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	143
Gráfico N° 36 Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	145
Gráfico N° 37 Situación política actual que perjudica o afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	145
Gráfico N° 38. Grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	146
Gráfico N° 39. Beneficio de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	147
Gráfico N° 40. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	148
Gráfico N° 41. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	150
Gráfico N° 42. Dificultad de acceso vial para la empresa. ....	150

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Sistematización de variables .....	40
Cuadro N° 2. Análisis Interno de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	151
Cuadro N° 3. Análisis Externo de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	160
Cuadro N° 4. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	166
Cuadro N° 5. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. .	168
Cuadro N° 6. Hoja de Trabajo Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	171
Cuadro N° 7. Matriz DOFA para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. ....	173

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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PROMOCIONES NUEVA  
TOLEDO C.A.**

**AUTOR:**

**Rodríguez B, Gabriel A. C.I.:16.701.473**

**RESUMEN**

Las organizaciones juegan un papel fundamental en la actividad económica, social, ambiental y política de cualquier país, es por esto que quienes las dirigen tienen la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Definir estrategias como acciones para alcanzar sus objetivos, minimizar el impacto de los cambios que las afectan y maximizar los que las favorecen, es la salida que han encontrado los actuales gerentes para afrontar estas situaciones. El conocimiento de un análisis estratégico no estaría completo si no se tomara en cuenta el entorno financiero, ya que, éste da 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 es la determinación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, por las que constantemente pasan las organizaciones. De allí que, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, a través de una investigación de campo de tipo descriptiva, tomando en cuenta todos los elementos internos sean financieros o no financieros, también se analiza el ambiente externo para determinar el impacto de los elementos que tienen incidencia en la empresa; así como la identificación sistemática e impacto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, la descripción de acciones estratégicas financieras requeridas, que permitan aumentar la rentabilidad y la creación de, valor en la organización

Palabras claves: organizaciones, Estrategias, Análisis Estratégico Financiero.

## INTRODUCCIÓN

Las sociedades están conformadas por organizaciones que tienen sistemas muy complejos y diferentes, tales como: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros. Éstas reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, entre otros.

Las organizaciones se encuentran en un constante crecimiento y a medida que estas crecen y prosperan, también se engrandece el recurso humano, lo cual conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos propuestos. La planificación sirve para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos, dado que los objetivos y metas seleccionados abarcarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave, consiste en la identificación de los actuales objetivos y estrategias, y los gerentes deben ser conscientes de la importancia de ésta.

El concepto de estrategia tiene origen en la acción militar. Aunque su adaptación a organizaciones civiles es cuestión de este siglo, su utilización en la gerencia se ha extendido al punto de constituir un tema diario, tan común como la contabilidad y las finanzas. El empleo de este concepto está amparado en la creencia de que las organizaciones tienen control sobre su destino, pudiendo afectar su entorno, aunque sea parcialmente, a través de acciones realizadas por la gerencia.

Para el diseño de las estrategias que se adecuan a las necesidades de las organizaciones, la gerencia utiliza modelos o enfoques estratégicos, que permitan alcanzar una excelente ejecución de los planes estratégicos mediante la optimización

de participación, compromiso y responsabilidad de los colaboradores. Entre estos enfoques se pueden mencionar: un análisis inicial de planificación, planificación estratégica, gerencia estratégica, prospectiva, *balanced scorecard* y el *total performance scorecard* (Zerpa, 2009).

En lo que respecta a esta investigación, ésta se encuentra apoyada en el proceso de gerencia estratégica financiera, la cual se lleva a cabo mediante un proceso que consta de tres etapas, formulación, implementación y evaluación, es en la primera etapa donde surge la necesidad de realizar el análisis de la información interna y externa, en este caso el análisis estratégico financiero, el cual consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo. Por consiguiente, para que el análisis estratégico financiero sea exitoso se debe conocer la realidad de la organización.

Si las organizaciones no realizan un análisis estratégico financiero carecerán de una ventaja competitiva y de poseer un informe que le permita mostrar toda la información de la competencia, de la participación de mercado, de productos y estrategias. Es difícil poder tomar decisiones con claridad. De tal forma, las organizaciones deben mostrar con hechos que, tienen o no una ventaja competitiva sobre sus competidores, pero esto no resulta suficiente para evaluar el estado en que se encuentra la situación en materia financiera, lo cual, se hace necesario e indispensable realizar dicho análisis, con el fin de descubrir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la organización.

Ahora bien, la organización Promociones Nueva Toledo C.A. Es un establecimiento de categoría cuatro estrellas (4\*\*\*\*), según clasificación oficial de Corpo Turismo, ubicada en Cumaná, sector los bordones de la avenida Universidad, en la jurisdicción de la parroquia Ayacucho, municipio Sucre del Estado Sucre; dicho lote de terreno tiene una superficie de veintidós mil novecientos treinta y tres con

veintisiete metros cuadrados (22.933,27m<sup>2</sup>). Ofrece los servicios de: Room Service, Bar-Piscina, “El Chabono” y “lobby bar.” Restaurante “Guayacán”, Restaurante “El Acebo”, Tasca Española “Haro la Rioja”, espectacular piscina multiforme y piscina infantil, club de niños “Toledito”, cancha de tenis, animación diurna y nocturna, música en vivo, transporte hasta la playa, y sala de convenciones salón “Guaiqueri”, “Araya” y “Mochima”, entre otros servicios.

Partiendo de lo que implica y la relevancia que tiene el análisis estratégico financiero, esta investigación tiene como objetivo primordial realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, lo que permitió encontrar oportunidades existentes, debilidades que imposibilitan el funcionamiento efectivo de las actividades llevadas a cabo en la misma; identificar las fortalezas que posee la mencionada gerencia, así como las amenazas que existen en su entorno. Asimismo, se determinaron acciones estratégicas que apuntan a la puesta en práctica del análisis estratégico financiero como una necesidad para preparación de los planes estratégicos de la empresa.

Esta investigación se encuentra estructurada por cuatro (4) capítulos distribuidos de la siguiente manera:

La investigación está estructurada por capítulos, los cuales se detallan de la siguiente forma: Capítulo I, contiene las generalidades del problema de investigación, a su vez abarca: el planteamiento del problema de investigación; objetivos de la investigación, objetivo general, objetivos específicos; justificación y alcance de la investigación y el marco metodológico: nivel de la investigación; tipo de investigación; población y muestra; técnicas, instrumentos y estrategias para la recolección, procesamiento, análisis, interpretación y presentación de la información y sistematización de variables.

El Capítulo II, donde se desarrolla desde el punto de vista teórico, el análisis estratégico financiero y por último, un Capítulo III, referido al análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Problema de Investigación**

El problema de investigación, según Arias (2006:39), 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, según Latorre, Del Rincón y Arnal (1996:55), “supone el inicio del quehacer científico, aunque no tiene porqué ser exclusivamente la única manera de poner en marcha el proceso de investigación. Éste surge cuando tenemos que dar respuesta a una pregunta o dificultad que consideramos problemática”. En todo caso, “la definición va a depender del criterio del investigador, de la forma de utilizar la información metodológica de acuerdo al área de la ciencia en la cual se realizará la investigación” (Betancourt y Moreno, 2009:4).

De acuerdo a lo anterior, 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 y, es por ello que, se debe tomar en cuenta el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación (general y específicos), y la justificación y alcance de la investigación.

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

“El planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder” (Arias, 2006:41). Según el Instructivo

para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:7), el planteamiento del problema: “es la definición clara y precisa, del problema que se desea investigar”. En líneas generales, el planteamiento del problema se refiere a la recolección de datos, experiencias, técnicas y herramientas investigativas, que permitan la resolución de un problema en cuestión, además de concentrar en sí la parte más importante del texto investigativo; de allí que, a continuación se plantea el problema de esta investigación el cual gira en torno al análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”

Según Chiavenato (1994:5), las organizaciones son: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”. Fayol (Díez, García y Periañez 2001:3), considera a las organizaciones como: “estructuras sociales creadas por los individuos para organizar y realizar actividades de una forma conjunta, consiguiendo la colaboración de los individuos y persiguiendo objetivos específicos”. En consecuencia, éstas poseen recursos materiales, inmateriales y humanos que unidos forman la entidad como tal; pues, ellos son el punto donde se orientan los esfuerzos para gerenciar correctamente y así lograr el éxito.

Para Stoner y Freeman (1996:6) “las organizaciones están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común”. Por tanto, las organizaciones son un conjunto de personas que trabajan entre sí, con miras a alcanzar un objetivo en común.

Las organizaciones están regidas por normas, reglas, principios, fundamentos, entre otros; pero, para que estos elementos funcionen correctamente toda organización debe estar controlada por una gerencia. Por tal motivo, es de gran

importancia la gerencia como función en las organizaciones, ya que le corresponde a ésta asumir la responsabilidad en el éxito o fracaso de las mismas (Diccionario Virtual, 2013).

El término gerencia, según Robbins y Coulter (1996:8), se refiere “al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”. Según Ariansen (Andarcia y Márquez 2009:6), la gerencia es considerada como “ciencia, arte o técnica que enseña las más eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Esta situación muestra ¿por qué se precisa de la gerencia? e igualmente la necesidad de evaluar la capacidad de las empresas para afrontar los nuevos desafíos, haciendo frente a los cambios, como constante en todo proceso, en donde la gerencia y todos los miembros de la organización, en el plano social, se mantengan motivados para trabajar como un equipo integrado hacia una misma dirección.

La gerencia debe ser tan dinámica como el ambiente que las rodea, actuando oportuna y eficazmente ante las contingencias que puedan presentarse, ajustándose y creando soluciones efectivas que, además, sirvan para prevenir dichas contingencias; manteniendo el interés de los clientes, socios e incluso del personal que labora en ellas; para que, de esta forma, se puedan cumplir los objetivos organizacionales.

Para lograr su objetivo, el gerente debe encontrar mecanismos o herramientas adecuadas que permitan lograr el máximo rendimiento a través de la eficiencia y eficacia de sus acciones, estableciéndoles prioridad de acuerdo a un orden sistemático y, para ello, utiliza las estrategias como medios para alcanzar sus fines. Según García y Valencia (2007:21), las estrategias “son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”. Para Koontz y Weihrich (1998:71), las estrategias “son

programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

De acuerdo a la necesidad de definir una dirección planificada, Ortiz (2005:204), define las estrategias como “un proceso continuo orientado a la determinación anticipada de oportunidades de negocios que constituirán la plataforma para construir los factores que coadyuvan al diseño y el lanzamiento de nuevos productos”.

Un ejemplo de aplicación exitosa de estrategia se puede evidenciar en la empresa colombiana Seguros Sura, cuyo presidente Gonzalo Alberto Pérez, presidente de ésta, está empeñado en que sus clientes comiencen a recibir la utilidad de sus servicios desde que compran un seguro. Es decir, que no tengan que padecer los siniestros para comenzar a percibir beneficios. Este énfasis en el servicio y en “volver tangible el seguro”, hace que el desarrollo del talento humano en la compañía sea un tema estratégico. De hecho, la compañía montó un programa de formación en servicio que consta de más de 18 módulos. El programa, llamado “Leyendas del Servicio Suramericana”, ha recibido a más de 3.357 participantes. Su objetivo: inculcar principios como la transparencia, el respeto, la responsabilidad y la equidad. Esta política se ha transformado en cifras: más de un centenar de ascensos en el último año y un modelo de compensación por desempeño que se extendió a todos los niveles de la organización. Además, se formaron más de 106 nuevos líderes al interior de la organización en el Centro para el liderazgo y se crearon nuevos programas de recreación, deporte y cultura, de los que se beneficiaron más de 2.315 personas entre trabajadores y sus familias (Revista Virtual de Dinero, 2013)

Otro ejemplo es el caso específico de Cuba, que durante la década de los 90 del siglo XX, la gerencia de las organizaciones afrontó ante sí el desafío simultáneo de transitar hacia nuevas formas de gestión, en función de la inserción de la economía al mercado internacional, en medio de una transición de paradigmas gerenciales a escala mundial. Se comenzó entonces la introducción de enfoques y prácticas gerenciales universalmente reconocidas en la práctica de la administración, sin dejar de considerar que no se trataba de una asimilación acrítica, sino de su adecuación a sus condiciones y objetivos en la consolidación del socialismo, donde la empresa no solo juega el rol de sustentar la base económica, sino que también es la célula de las relaciones sociales de producción. Según Casete (Andarcia y Márquez 2009:6), en 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y a partir del año 1997 se estableció, como política de Estado, la utilización de la dirección estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano.

Los casos antes mencionados dan fe de cómo las organizaciones han implementado las estrategias como parte de decisiones fijadas en determinadas circunstancias o condiciones, que se originan del proceso organizacional y que constituyen la misión, visión, objetivos y secuencia de acciones administrativas, aún cuando existan poderosas fuerzas que empujarán probablemente a las organizaciones hacia una posible desviación de sus estrategias originales. (<http://www.ahs.com.uy/SF.pdf>). Para diseñar la estrategia que se adecuan a la necesidad de la organización la gerencia puede utilizar modelos o enfoques estratégicos, entendiéndose estos como un proceso de planeación participativo, que permite alcanzar una excelente ejecución de los planes estratégicos mediante la optimización de participación, compromiso y responsabilidad de los colaboradores. Entre estos enfoques se pueden mencionar: análisis inicial de planificación, planificación estratégica, gerencia estratégica, prospectiva, *balanced scorecard* y *total performance scorecard* (Zerpa, 2009).

En el caso específico de la gerencia o administración estratégica, Thompson y Strickland (2003:6), la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Las organizaciones venezolanas han aplicado el proceso de gerencia estratégica, observándose claramente en la Empresa El Nacional, donde se implantó una estrategia de innovación, tal como refiere Morillo (Revista Gerentes de Venezuela, 2009:47):

Hemos sido pioneros en incorporar el color, en encartar revistas gratuitas con contenido de calidad, y en aumentar el número de cuerpos y secciones en el periódico, así como en el desarrollo de suplementos especiales con contenidos segmentados, según el interés de los lectores. Innovamos con el lanzamiento de folletos coleccionables encartados en el periódico y, posteriormente, con el esquema de cupones para la adquisición de libros, enciclopedias, diccionarios, CD, etc. Para la gerencia del Diario El Nacional, la estrategia debe centrarse en atraer audiencias y, por eso, cada vez genera más productos editoriales y servicios adaptados a los gustos y necesidades del consumidor venezolano, basando estos lanzamientos, en estudios de investigación de mercado, información sobre tendencias internacionales y las mejores prácticas de los medios de vanguardia.

Ahora bien, todo proceso estratégico adecuado al entorno que rodea a la organización, debe sobre todo catalizar un sentido de dirección y propósito compartido, tendrá que infundir una disciplina que permita a los gerentes comprender el ambiente que opera en su organización. En el presente, el gerente, parte de asumir la complejidad que entraña a la organización, debe decidir el patrón de conducta más apropiado para la empresa, y convenir abrir la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha (Alfonzo y Mundaray, 2009), por ello, es necesario

efectuar un proceso estratégico, el cual para Robbins y Coulter (2000), es un procedimiento que abarca, la formulación de la estrategia o la planificación estratégica, implementación de la estrategia y la evaluación y control de la estrategia.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. Para Serna (1999:237), “la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo”.

El proceso de implantación de estrategias, considera al liderazgo como un factor importante, pues de éste dependerá la integración del personal con las estrategias que se van a implementar; otro factor que debe ser tomado en cuenta al momento de implementar las estrategias es la motivación del personal, ya que, si el personal se siente motivado e identificado con la organización se hará más fácil que se integre en la implementación y que realice un trabajo eficiente y eficaz. Según Serna (1999:105), 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”.

La evaluación de la estrategia, consiste en el montaje de un sistema de indicadores de gestión y de desempeño, con los cuales se busca conocer los factores internos y los externos que pueden explicar las desviaciones registradas entre lo proyectado y lo ejecutado, con esta evaluación, se pretende dar seguimiento a las estrategias formuladas e implantadas, permitiendo ver de qué manera se están logrando los objetivos y de lo contrario aplicar las acciones correctivas (Lisboa y Ortiz, 2012:11).

Así mismo, en esta etapa se debe tomar en cuenta la cultura organizacional a la hora de implementar las estrategias, ya que ésta, según Serna (1999:105), “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”. Es decir, la gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización, se debe a la cultura y la manera estratégica de pensar hoy día de los gerentes.

Ahora bien, como primer paso de la formulación o planeación estratégica se encuentra el análisis o diagnóstico estratégico que, a juicio de Serna (1999:31), es: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. 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 (Universidad Del Valle, 2013).

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

- Capacidad directiva, aquí se encuentran todas aquellas fortalezas y debilidades provenientes del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).
- Capacidad competitiva, de aquí se extraen las fortalezas y debilidades del área comercial de la empresa.
- Capacidad financiera, ésta incluye las fortalezas y debilidades de la parte

financiera de la empresa, tales como: rentabilidad, solvencia, liquidez, entre otras.

- Capacidad técnica o tecnológica, las fortalezas y debilidades son extraídas del área de producción de una empresa industrial. En las empresas de servicio se recopilan de la infraestructura y de los procesos de servicios.
- Capacidad de talento humano, de aquí se sacan las fortalezas y debilidades provenientes de las personas que integran la organización.

Para Robbins y Coulter (2000: 356):

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.

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

En ese sentido, para Serna (1999:31), las fortalezas son, “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Según Robbins y Coulter (2000:242), las fortalezas son aquellas “actividades que la firma realiza bien o recursos que controla”.

En cuanto a las debilidades, Serna (1999:31) establece que son: “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”. Malavé (2001:77) las define como: “las condiciones a nivel interno de la organización que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance o no avance de los proyectos o programas”. 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”.

En lo que respecta al diagnóstico externo de la organización, Serna (1999:33), señala que:

El diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. Al igual que la parte anterior, por ser éste un elemento relevante del análisis estratégico, el mismo se abordará con mayor profundidad más adelante.

Para Serna (1999:33-34), el diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización en el entorno. Y está integrado por el análisis de los siguientes factores:

- Factores económicos, las oportunidades y amenazas se recopilan a través del comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos, son aquellos que pueden afectar a la empresa; tales como: leyes, normas, acuerdos internacionales entre otros. Del análisis de éstos se extraerán las amenazas y oportunidades para la empresa.
- Factores sociales y culturales, son los que afectan el modo de vida de las personas y sus valores, entre ellos se encuentran: el empleo, seguridad, educación, entre

otros.

- Factores tecnológicos, están relacionados con el desarrollo e innovación de maquinarias, materiales, etc.
- Factores geográficos, tiene que ver con la ubicación, espacio, clima y recursos naturales donde se encuentra la empresa.
- Factores competitivos, las oportunidades y amenazas son extraídas del mercado competitivo.

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.

Una vez identificados los elementos externos, se pueden determinar las oportunidades y amenazas del entorno. Serna (1999:31), define las oportunidades como “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. Mientras que, las amenazas son los eventos, hechos o tendencias que impactan de forma negativa desde un ambiente externo a la empresa

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

Ahora bien, el análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno; por consiguiente, este análisis es la evaluación de los factores financieros y no financieros de la organización de la empresa, los cuales se encuentran dentro y fuera de la misma. El análisis estratégico no trata de proporcionar respuestas, sino que trata de ayudar a comprender los problemas. Esta comprensión implica la identificación y clasificación de los elementos principales que afectan a la organización. Para realizar un análisis estratégico primero se debe realizar un diagnóstico interno y uno externo para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (Betancourt y Moreno, 2009:31).

Un ejemplo notorio de aplicación de análisis estratégico es del hotel Tequendama ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia, con el fin de identificar las amenazas y oportunidades que posee este Hotel y gracias a la información suministrada por COTELCO, se han escogido 10 hoteles catalogados con 5 estrellas y que centran su estrategia en el mundo ejecutivo, extrayendo cada información financiera de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. En relación a la aplicación efectiva del análisis estratégico, es necesario resaltar el trabajo desarrollado por Guzmán, Orjuela y Perdomo (2013), Análisis estratégico del Sector Hotelero para el Hotel Tequendama en Bogotá, donde a través del estudio del comportamiento del sector Hotelero en Bogotá, se pueda proporcionar al Hotel

Tequendama resultados reales que permitan dar solución a distintas problemática, con el objetivo de proporcionar resultados que muestren las fortalezas y debilidades que presenta el Hotel Tequendama frente a sus competidores, identificando las oportunidades no atendidas por el sector.

También está la experiencia descrita por Chirinos y Rincón (2006), en la cual se pudo apreciar un análisis estratégico en la Gerencia de Investigación y Desarrollo en los Parques Tecnológicos en el occidente del país (Venezuela). 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 Espinosa (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.

Una vez señalado los ejemplos anteriores, se considera importante indicar que para realizar el análisis estratégico existe una serie de herramientas o instrumentos entre las cuales se menciona la matriz FODA o DOFA, que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización,

permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1998:172), señalan que, la matriz DOFA “es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Para Ansoff (Malavé, 2001), la matriz DOFA está conformada por nueve casillas; cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A.

En síntesis, deben analizarse las condiciones del FODA como uno de los diferentes instrumentos de análisis estratégico en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

El análisis estratégico puede aplicarse a diferentes organizaciones bien sea públicas o privadas, con o sin fines de lucro; así mismo, se puede aplicar a la organización como un todo o un área o unidad organizativa en específico, tal es el caso del área financiera, de recursos humano, producción, presupuesto, administrativa, técnicas, entre otras. En este caso se hace énfasis en el área de finanzas.

Las finanzas juegan un papel fundamental en las organizaciones, ya que, a través de ellas se dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que se necesiten. Al respecto, Gitman (2003:3), señala que las finanzas son el “arte y la ciencia de administrar dinero”.

Las finanzas se consideran como: “la 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” (<http://www.wikipedia.com>). Es decir, a través de las finanzas las organizaciones dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que necesiten; así, como los criterios de disposición de los bienes y derechos de la empresa.

En función a lo antes mencionado se puede decir que, el área financiera de una organización involucra elementos tales como: los estados financieros, el análisis financiero, la estructura de costos, estructura de capital, el punto de equilibrio, la inversión, los presupuestos, el capital intelectual, entre otros.

Ahora bien, para lograr la optimización de los recursos financieros con que cuenta una organización y garantizar su sostenibilidad financiera en el futuro es necesario realizar el análisis estratégico financiero, que a juicio de 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”, Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico financiero es el punto inicial del proceso de dirección estratégica financiera y éste análisis consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo. También es definido como: “una interpretación de los hechos financieros en base a un conjunto de técnicas que conducen a la toma de decisiones, además estudia

la capacidad de financiación e inversión de una empresa a partir de los estados financieros” (<http://www.mujeresdeempresas.com>).

El análisis estratégico financiero ha sido aplicado con éxito en algunas organizaciones, como es el caso de empresa Telcel BellSouth, que para contrarrestar los efectos de una inminente devaluación, la misma aplicó un plan de programas de rentabilidad, ajustó los costos y evaluó con mucho más cuidado el destino de sus inversiones de capital. Como no podían ajustar los costos al cliente, dada la crisis económica, promovieron servicios de valor agregado que permitieron un mayor valor por el dinero (Molina, 2013).

Para realizar un análisis estratégico financiero se deben tomar en cuenta los elementos internos entendiendo éstos como aquellos factores financieros y no financieros presentes en una organización, los cuales afectan la situación financiera de la empresa; y los elementos externos que la afectan; estos elementos externos no los controla la empresa pero conociéndolos los puede utilizar para tomar mejores decisiones que influyan a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. 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, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero se dividen en, financieros y no financieros. Los primeros están considerados como tradicionales, y son de suma importancia para la organización, pues estos miden entre tantas cosas, el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización. De allí que, los elementos financieros considerados en el análisis

estratégico financiero son los siguientes: estados financieros, estructura de costos, precio de venta, flujo de caja, elaboración de presupuestos, estructura de capital, análisis financieros, punto de equilibrio, capital de trabajo, riesgo e incertidumbre, entre otros (Ortiz, 2005)

Los elementos no financieros, son todos aquellos que no pueden ser medidos por el dinero, pero éstos ayudan a las organizaciones a generarlos, también, crean ventajas competitivas y, por ende, generan riquezas. Los factores no financieros más importantes dentro de las organizaciones son: capital intelectual, la plusvalía generada internamente, la gerencia basada en valor y la información medioambiental.

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

Estos elementos se pueden agrupar dependiendo del área de cada uno de ellos (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos) para lograr un mejor entendimiento de los mismo, los cuales proporcionan información a la organización para conocer hacia donde 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 (Betancourt y Moreno, 2009).

Ahora bien, la dinámica comercial y competitiva de las empresas en la actualidad es tan exigente que se requiere de nuevas y mejores herramientas que permitan optimizar la toma de decisiones de los gerentes. Herramientas que ofrecen

los lineamientos adecuados para que las empresas se preparen, de tal manera que, les permitan adaptarse a cualquier cambio que pueda presentarse en el mundo. Todos estos análisis son necesarios para que la organización esté en la capacidad de formular el plan de acción que se ajuste a las necesidades de ella, de acuerdo a todos los factores que la integran (internos y externos), de esta forma se logrará la viabilidad de las estrategias planteadas; además, de supervisar que éstas se estén cumpliendo cabalmente de acuerdo a lo planeado.

En los últimos veinte (20) años, las empresas a nivel mundial han sido afectadas por un fenómeno denominado globalización, que es el proceso o política económica que busca el libre tránsito de capitales, servicios y mercancías, y se ha mantenido como la política económica imperante. Sin embargo, la globalización, ha traído un mercado más competitivo y dependencia.

Problemas como la caída del sistema financiero de los Estados Unidos a través de la globalización ha afectado y sigue afectando de manera significativa al sistema económico y financiero de otros países. La aparatosa caída del sistema financiero norteamericano, sirve de ejemplo para resaltar la importancia de la realización de un análisis estratégico financiero, ya que las organizaciones deben hacer énfasis en analizar el entorno empresarial para minimizar impactos que influyen en el éxito de la empresa.

Es por ello que, las finanzas se han convertido cada vez más en una necesidad estratégica debido a que los gerentes se enfrentan a la situación de cómo crear valor dentro de un ambiente empresarial con incertidumbre, pues deben hacer aplicación oportuna y correcta de los recursos, el lograr o intentar un equilibrio entre las diversas peticiones de los accionistas, las implicaciones de la información y señalamiento financiero oportuno, el proceso de globalización financiera, los cambios en los

aspectos legales y regulatorios, así como otras consideraciones que abarcan el amplio campo de la toma de decisiones en materia financiera.

Las finanzas juegan un papel importante en las organizaciones tal es el caso de los hoteles, que constituyen uno de los elementos financieros más importantes de la industria turística de un país, acrecentando el nivel de vida de la población. Un país puede tener en su territorio el máximo número de atracciones turísticas de las clases más diversas, pero sin buenos y confortables hoteles no es posible que aumente su turismo. Junto a las diversiones y a las atracciones al aire libre, los turistas demandan instalaciones bajo cubierta de nivel aceptable. La cantidad y calidad en los alojamientos hoteleros vienen determinadas por la demanda. La demanda y la oferta de alojamiento hotelero de cualquier lugar son, como la demanda y la oferta de cualquier otro agente de producción o mercancía, fenómenos mutuamente interdependientes que inciden la una sobre la otra, o, como dice Marshall (Biblioteca Virtual, 2013), el eminente economista inglés:

La producción de cualquier cosa, sea un agente de producción o una mercancía llega hasta el límite o el margen en el que se equilibran las fuerzas de la oferta y la demanda. La cantidad y su precio, la cantidad de diferentes factores y agentes de producción utilizados para obtenerla, y sus precios se influyen mutuamente entre sí, de forma que si uno de ellos se altera por una causa externa, la perturbación se extiende a los demás

La actividad hotelera puede compararse con cualquier otra actividad productiva que necesite una inversión relativamente grande y que, además, el ajuste de la capacidad de producción a las variaciones descendentes o contracciones de la demanda sea económicamente imposible. Esta actividad difiere de la mayoría de las actividades productivas tanto en la rigidez de la oferta como en el hecho de que por ser un servicio ha de ser consumida en el lugar de producción. El hotelero no puede seguir a los consumidores con su mercancía como hacen otros productores sino que

tiene que esperar pacientemente a los consumidores. Este es el problema central de la industria hotelera, es decir, la incapacidad para ajustar la capacidad de producción a las variaciones de la demanda y la incapacidad para seguir al consumidor con sus productos de un lugar a otro, trasladándose a otro lugar que tenga una demanda más conveniente por estar de moda en el turismo (Biblioteca Virtual, 2013). Por ejemplo, después de que unos años antes de su enfermedad el último rey de Inglaterra visitara Bognor, en el sur de Inglaterra, por consejo de sus médicos, se dijo que el número de visitantes en dicho lugar se multiplicó por cinco. Esto significa sencillamente que los visitantes que estaban acostumbrados a ir a otros lugares del litoral desearon ir a Bognor. Los hoteles de los núcleos existentes no pudieron ser levantados y trasplantados por sí mismos a Bognor Regis, como se llama ahora este lugar. Este es el problema fundamental de la industria hotelera, que se agranda enormemente como consecuencia del hecho de que aproximadamente el 90% del capital invertido en una actividad hotelera es invertido en activos como edificios y equipamientos y mobiliario, como se desprende de la tabla siguiente, en la que se refleja la inversión de capital en 124 hoteles suizos

La situación de la industria hotelera en países como Suiza, Francia, Italia y España es más insatisfactoria aún, como consecuencia de la no deseada aparición de nuevos países competidores en turismo; las condiciones derivadas de la crisis de 1929 han hecho aun más difícil la situación. En Suiza, el Estado ha prohibido el crecimiento de cualquier forma de industria turística. Italia ha legislado contra el alquiler de habitaciones en casas particulares por un periodo menor a una semana. También, ha intervenido el Estado regulando los precios para evitar una competencia desaforada a través de rebajas tarifarias. En Austria la posición de la industria hotelera, según se afirma, es más aguda por la desviación del turismo de Alemania a Austria (Biblioteca Virtual, 2013).

En el ámbito hotelero, la aplicación del análisis estratégico está muy ligada a la demanda y a la afluencia de clientes que se tenga para cada época o situación; situación que se ve reflejada en los proyectos que han propuesto las redes hoteleras de Madrid, España. Nada más conocerse los negativos datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), sobre el número de viajeros, pernoctaciones y ocupación en la Comunidad de Madrid, la presidencia de la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM), ha manifestado su gran preocupación por una situación que empeora mes a mes. Los datos del INE en abril de este año (2013) respecto a los pésimos de 2012 son incluso peores de lo que se preveían, con descensos de un 11,84% en el número de viajeros y de nada menos que de 15,02% en el de pernoctaciones, datos estos que superan en negativo los de cualquier otro mes anterior en las series históricas; razón por la cual proponen como estrategia un proyecto de comunicación internacional del destino en espera de mejores resultados (Revista Gran Hotel, 2013).

Muchas organizaciones de la industria hotelera se ven en la labor de mantener al día todos sus datos financieros, a fin de tomar acciones acertadas en relación al movimiento esperado de la actividad en la organización. Tal es el caso del NH Hoteles que fortalece su situación financiera y continua impulsando su plan de eficiencia, que a pesar de la situación de incertidumbre que vive la económica global a causa del escenario que ha soportado el sector hotelero, ha continuado durante los últimos años. Para esto NH Hoteles ha diseñado diferentes iniciativas con el objetivo de amortiguar los efectos de la disminución de las ventas y dotarse de una mayor flexibilidad financiera. Las acciones desarrolladas representan una ventaja competitiva en el sector y posicionan a la Compañía de forma positiva frente a las incógnitas que presenta el actual entorno económico mundial. NH Hoteles ha desarrollado diferentes medidas que han permitido al Grupo aminorar el impacto de la disminución de las ventas. Estas medidas se enmarcan en un plan global de racionalización, que ha supuesto un descenso de los gastos, compensando así la mitad

de la caída de los ingresos en hoteles comparables de este periodo (NH Hoteles, 2013).

Otro ejemplo se puede evidenciar con lo expresado en el Informe de gestión y resultados del hotel Estelar correspondientes al segundo semestre del año 2011, donde se refleja un importante crecimiento en ventas de 19,5% para un total en ventas de \$170.165 millones, gracias a la nueva aceptación e introducción de los tres nuevos hoteles: Estelar en Alto Prado, Apartamento Estelar en Barranquilla y Estelar Grand Playa Manzanillo en Cartagena y el crecimiento sostenido de los hoteles en operaciones. Generando durante el año más de 2.100 empleos entre directos e indirectos en las 23 operaciones en 11 ciudades del país (Colombia), más los 206 colaboradores en hoteles Estelar del Perú (<http://www.hotelesestelar.com>).

En Venezuela, según informe realizado por Mendoza (2013), el desarrollo de la hotelería va unido al del país. Resulta evidente que su organización, prosecución y dinámica, se ha ajustado permanentemente a las transformaciones económicas, sociales, culturales y políticas; consideradas fundamentalmente a partir del comienzo de la década de los años treinta, cuando Venezuela, se incorpora al grupo de países productores de petróleo y abandona progresivamente el rol de país agrícola que heredó de la época colonial; por tal motivo toda Venezuela se vio en la necesidad de expandir la industrialización hotelera venezolana

La Venezuela de los años cuarenta, vió ensanchar una infraestructura de establecimientos hoteleros, que para finales de la década se ubicaba en unas 1.000 habitaciones, cuyo entorno de precio promedio se ubicaba en unos cuarenta bolívares (Bs. 40) por habitación ocupada, con una ocupación fundamentalmente sencilla (72,1 %) en contraste con una ocupación doble, apenas 25,2% (Mendoza, 2013).

La actividad hotelera en Venezuela ha ido mermando con el paso de los años, ésta se puede evidenciar en el siguiente caso, así lo cuenta un reportaje de Rojas (2013), publicado en El Mundo Economía & Negocios:

La disminución en los niveles de ocupación se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza para los empresarios del sector hotelero. La caída del indicador en los seis primeros meses del año 2009 evidencia las consecuencias de la recesión económica mundial en el escenario nacional. La situación se ha traducido en un menor gasto en viajes, lo que ha impactado al sector hotelero, tomando en cuenta que buena parte de las habitaciones en Caracas las ocupan viajeros de negocios que se mueven dentro del país o los que vienen del exterior. En el primer semestre de este año la ocupación mostró un descenso significativo en comparación al mismo lapso de 2008.

Otro ejemplo de cómo se encontraba la actividad hotelera en Venezuela para el año 2010 lo evidenció Núñez (2013), en El Universal:

En 6,12% ha decrecido la actividad hotelera en el país, la cifra se corresponde al primer trimestre del año cuando la ocupación media se ubicó en 54,99%, por debajo de 61,11% registrado en el mismo periodo de 2009. Una notable reducción de la actividad hotelera en general ha registrado la Federación Nacional de Hoteles de Venezuela (Fenahoven), en comparación al año pasado. El vicepresidente ejecutivo de Fenahoven, José Alberto Núñez, indicó a El Universal que en el primer trimestre, la ocupación media nacional corporativa decreció en 6,12 por ciento, aún incluyendo Carnaval y Semana Santa. Según cifras del gremio, en el primer trimestre se registró una ocupación media de 54,99 por ciento, menor a la prevista en el mismo periodo del año pasado que fue de 61,11 por ciento. Las cifras de ocupación del segundo trimestre están en desarrollo, no obstante, Núñez detalló que la tendencia ha registrado mejorías en algunas ciudades como Caracas, que actualmente se ubica en 70 por ciento aproximadamente entre los meses abril, mayo y junio, mientras que en el primer trimestre fue de 51 por ciento. Aunque otros estados como Nueva Esparta no han mejorado sensiblemente en comparación a 2009. Detalló que la actividad hotelera en el país depende en 60 por ciento de la ocupación corporativa, el resto al viajero casual. El vicepresidente de Fenahoven espera que a corto plazo mejoren las cifras de

ocupación, un fenómeno mundial que también se ha visto reducido en casos como España.

En el caso específico de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. a manera de brindar y garantizar a sus clientes un servicio de máxima calidad, siendo la Gerencia de Administración la más cónsona para lograr los objetivos y metas trazadas, por cuanto se encarga de mantener los registros actualizados de las operaciones financieras realizadas en la institución; siendo esto de gran importancia, ya que permite determinar la situación financiera en la que se encuentra dicha organización, y de allí va a depender el cumplimiento de las decisiones que se tomen con base en dicha información.

Según, indagaciones previas se ha podido conocer que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, cuenta con un personal capacitado que tiene años laborando en el mismo; además, posee recursos tecnológicos adecuados para mantener al día la información financiera que en ella se genera a la par con los cambios producidos con el entorno.

No obstante, una de las debilidades que presenta esta dependencia es que no se le suministran todos los datos financieros al final del periodo contable. Situación que sucede porque el Departamento de Ventas no presenta la información relacionada con los ingresos en el momento oportuno, lo que impide que la gerencia administrativa presente información veraz, a pesar que ésta hace todo lo posible por mantener actualizada dicha información, en vista que los responsables del procesamiento de la información contable están conscientes de la importancia que representa la revelación de esta información para la gerencia y para la organización como un todo.

También, se pudo evidenciar que, en esta Gerencia no se ha aplicado el proceso de gerencia estratégica financiera, que le dé a conocer la(s) estrategia(s) financiera(s) que mejor se adapte(n) a sus necesidades y le marque la vía de acción a seguir para la realización eficiente de las actividades y lograr con éxito los objetivos trazados, imposibilitando, de una forma u otra, conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para trazar las acciones estratégicas necesarias a seguir en la consecución de esos objetivos financieros

Todo lo antes mencionado da cuenta de la relevancia que tendría para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. el conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en materia financiera, lo que de una u otra manera le permitirá optimizar los riesgos financieros de la organización y mantenerla sostenible financieramente en el tiempo; y esto se puede lograr a, través de la realización de un análisis estratégico financiero. De allí que, se plantea la siguiente interrogante ¿qué elementos deben ser considerados en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”?

Además, se plantean otras interrogantes que ameritan ser respondidas, tales como:

- ¿Qué elementos financieros y no financieros internos están presente en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.?
- ¿Qué elementos externos afectan a la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los elementos financieros y no financieros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.?

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.?
- ¿Cuál es el impacto de los elementos financieros internos y externos a de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas financieras a seguir por la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.?

#### 1.1.2 Objetivos de la Investigación.

##### 1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un Análisis Estratégico Financiero en la gerencia de administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

##### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos financieros y no financieros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.
- Identificar los elementos externos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.
- Determinar las fortalezas y debilidades de los elementos financieros y no financieros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.
- Determinar las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.
- Determinar el impacto que tiene los elementos financieros internos y externos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

- Describir las acciones estratégicas financieras a seguir por la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

### 1.1.3 Justificación y Alcance

El Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:9), plantea que la justificación “consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la misma”.

De este concepto y de la gran importancia que cobra en las investigaciones, se desprende que ésta va dirigida a resolver una problemática y mediante ella se pretende dejar aportes que de una u otra forma permitan solventar las dificultades ocasionadas, tomando en cuenta que las principales problemáticas que confrontan las organizaciones son los diversos cambios que pudieran poner en riesgo el funcionamiento de éstas, pudiendo tomar en cuenta el análisis estratégico financiero como una alternativa para el logro de los objetivos planteados.

Los estados financieros y las razones financieras, en tiempos muy remotos, han sido los elementos de análisis financieros más usados, los cuales han dado como resultado grandes cantidades de datos financieros que sirven a la organización para evaluar su situación financiera y su capacidad de inversión; sin embargo, hoy en día, este análisis resulta insuficiente, ya que, deja a un lado otros elementos importantes como lo son los factores no financieros que tienen que ver con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; por cuanto , el análisis financiero se debe enfocar en el entorno donde se desenvuelve la entidad, convirtiéndose así en un análisis estratégico financiero.

Es importante el poder identificar los problemas y las oportunidades que existan, mediante el manejo de los recursos de la organización que están disponibles, utilizando un mecanismo por el cual la organización pueda clarificar sus objetivos y establecer la prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlos. Por esta razón, el análisis estratégico financiero, está orientado a la prevención de las contingencias que se puedan suscitar en el futuro, que puedan obstaculizar la marcha financiera de la empresa y desarrollar estrategias para contraatacar en el momento que ocurran dichos eventos.

Considerando que el análisis estratégico financiero abarca toda la información financiera en una organización así como las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se puedan presentar en la misma, es por esto que uno de los motivos por los cuales se justificó realizar el análisis estratégico financiero en la gerencia de administración de la organización “Promociones Nueva Toledo” C.A., ubicado en Cumaná estado - Sucre, es que se hacen recomendaciones que, de tomarse en cuenta, permitirán fortalecer el desarrollo, aprendizaje y mejoras de la organización, en materia financiera, ya que, algunas de éstas, pueden pretender el logro de buenos resultados sólo a través de enfoques a corto plazo, donde la gerencia siempre se enfatiza plenamente en funciones administrativas.

Adicionalmente, a través de la investigación que se efectuó, la empresa puede contar con información oportuna para detectar las fallas y aciertos que se puedan presentar y así solucionar problemas que se detecten en el futuro.

Este trabajo sirve también para respaldar a futuras investigaciones que tengan relación con el análisis estratégico financiero tanto para futuros estudios que se realicen en el Hotel “Promociones Nueva Toledo C.A.”, como para los venideros

estudiantes universitarios. Por tal motivo, es de gran utilidad, debido a que sirve de marco de referencial al momento de requerir información.

## **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”. De allí que, este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de la investigación que fue empleada en este trabajo de investigación. En síntesis, comprende el nivel de investigación; el tipo de investigación; población y muestra; las técnicas, instrumentos y estrategias para la recolección, procesamiento, análisis, interpretación y presentación de la información y sistematización de variables.

### **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 desconocido 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, por lo que 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 afectan a la organización, específicamente a la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”, ésto en sentido de aplicar análisis estratégico financiero.

### 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 los registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas,

audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

- 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 se obtuvo directamente del personal que labora en la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”, 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).

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 las del conjunto, permiten hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (Arias, 2006). Por su parte, el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:13) indica que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”.

En atención a lo anterior; la población de interés en la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.” es de nueve (9) personas: Gerente Administrativo, Contador, Jefe de Compras, el encargado de Almacén y Cava, Auditor Nocturno, Auditor de Ingresos, encargado de Cuentas por Cobrar, encargado Cuentas por Pagar y el Contabilista. Por lo que, se consideró esta población como finita, en consecuencia no se requiere determinar muestra.

Las nueve (9) personas que integran la población de interés son las representantes de cada una de las unidades organizacionales que dependen de la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”. De dicha población fueron encuestadas ocho (8) personas debido a que el jefe de compras se encontraba de vacaciones.

La información recabada de las encuesta realizadas al personal que labora en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., es mostrada en el capítulo tres (3) a través de gráficos y los resultados que originaron los gráficos se muestran se muestran en las tablas contenidas en el anexo dos (2).

#### 1.2.4 Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Para Arias (2006:67), se entenderá por técnicas “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Además Arias (2006), plantea varias técnicas para la recopilación de datos e información, tales como:

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

encuestado, sin intervención del encuestador.

En función de lo anterior y considerando el diseño de investigación, la técnica de recolección de información necesaria para recoger la información y dar respuestas a las interrogantes planteadas, se utilizó la encuesta en modalidad de cuestionario. Instrumento que fue aplicado a las personas que están al frente de las unidades organizacionales que conforman la Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”

#### 1.2.5 Sistematización de Variables

Arias (2006:57), define la sistematización de variables como “la característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control 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 consideradas en esta investigación son: independiente y dependiente. 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 (2006:61), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. Así mismo, Arias (2006:61), 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 (2006:62), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. De acuerdo a los planteamientos anteriores se realizó la sistematización de variables mostrada en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Sistematización de variables

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>Análisis Estratégico Financiero</b>	<b>Elementos Internos</b>	• <b>Elementos financieros:</b>	- <b>Análisis de los estados financieros.</b> - <b>Capital de trabajo.</b> - <b>Razones financieras.</b> - <b>Análisis de porcentajes.</b> - <b>Análisis de tendencias.</b> - <b>Modelo DuPont.</b> - <b>Análisis de los proyectos de inversión.</b> - <b>Punto de equilibrio.</b> - <b>Riesgo y rendimiento.</b> - <b>Apalancamiento.</b> - <b>Costo de capital y estructura de capital.</b> - <b>Los presupuestos.</b>
		• <b>Elementos financieros:</b> no	- <b>Capital Intelectual.</b> - <b>Plusvalía.</b> - <b>Gerencia basada en valor</b> - <b>Información medioambiental.</b>
	<b>Elementos Externos</b>	• <b>Económicos.</b>	- <b>Producto interno bruto (PIB).</b> - <b>Inflación.</b> - <b>Políticas económicas.</b> - <b>Riesgo país.</b>
		• <b>Políticos Legales.</b> y	- <b>La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).</b> - <b>Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).</b> - <b>Código Orgánico Tributario (2001).</b> - <b>Código de Comercio (1955).</b> - <b>Ley de Mercado de Capitales (1998).</b> - <b>Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).</b> - <b>Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005).</b> - <b>Las Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (DPCGA)</b>
		• <b>Sociales culturales</b> y	- <b>El desempleo.</b> - <b>Empleador u ocupados.</b> - <b>Inactivos.</b> - <b>Población activa.</b>
• <b>Competitivos geográficos.</b> y			

Fuente: Autor 2013.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO**

#### **2.1 Estrategia**

Según Mintzberg y Brian (1993:40), mediante el establecimiento de estrategias las organizaciones pueden asegurar el logro de los objetivos propuestos, además que sirven como maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor, éstas se comparten tanto planes para el futuro como patrones del pasado, que permite a la organización situarse en cualquier posición viable de manera de ubicarla en el entorno, en que compite.

Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2004:22), la estrategia tiene como objetivo aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo. Además mencionan que la estrategia tiene como misión ser un enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y del alcance de sus operaciones, en términos de productos y mercados.

##### **2.1.1 Concepto de Estrategia**

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”.

Según Antonio Francés (2006:23):

La estrategia la podemos definir en forma amplia o en forma restringida. Ahora bien la estrategia (amplia): se refiere a la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el

desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa)”, en otro sentido la estrategia (restringida): se refiere al “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.”

Para Hitt y otros (2004:9), la estrategia es “un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva”.

Para Ariansen (Andarcia y Márquez, 2009:6), la gerencia “es ciencia, arte o técnica que enseña las más eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

#### 2.1.2 Contextos de Aplicación de las Estrategias.

Las estrategias se aplican en distintos contextos (<http://es.wikipedia.org>):

- Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- Estrategia de *marketing*: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.
- Estrategia militar: se denomina de esta forma al direccionamiento de las operaciones de campaña, que parte de un análisis de las condiciones de enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible. Para

algunos es el conjunto de acciones que se desarrollan en el campo de batalla y las medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.

- Juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta el análisis de las variables que inciden en la victoria o la derrota, para la definición de una propuesta de valor que dirija las capacidades propias y explote las desventajas del adversario con el fin de obtener la victoria ya sea política, militar o económica.
- Estrategia evolutiva: métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales.
- Estrategia en el ajedrez: tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.
- Estrategia directiva (Dirección estratégica): es aquella que requiere realizarse en grupos de trabajo.

### 2.1.3 Clasificación de la Estrategia

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

- Estrategias ofensivas: estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que éstos puedan establecer una estrategia defensiva. Las mismas tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado, y dentro de ella se encuentran:
  - Las estrategias de concentración, cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

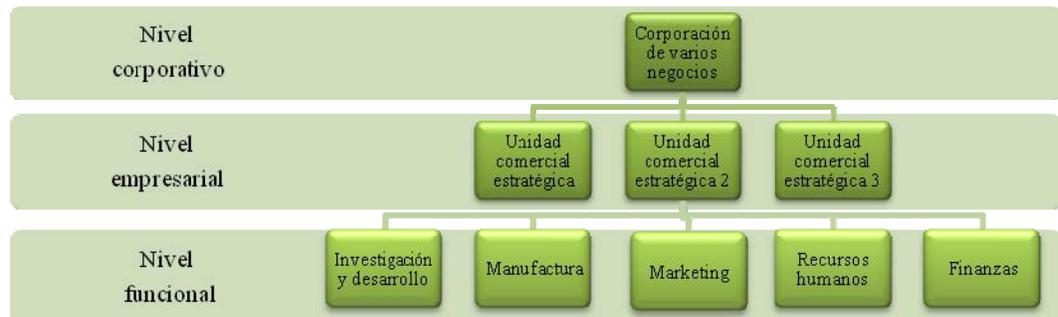
- Las estrategias de diversificación concéntrica, se dan cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
- Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
- Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
- Estrategias de fusiones, se dan con la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.
- Estrategias de operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado;
- Innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
- Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgicos, pero cada una de ellas mantiene su identidad.
- Estrategias defensivas: el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:
  - Reducción o ennichamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad;
  - Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión;

- Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previos a trámites legales.
- Estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.
- Estrategias genéricas: estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas: son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero, para ello, deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.
- Estrategias competitivas: consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales. Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

## 2.1.4 Niveles de las Estrategias

Robbins y Coulter (2005) plantean que, en una organización las estrategias están divididas en tres niveles (corporativo, empresarial y funcional); donde los directores son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son los responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales (Ver figura N° 1).

Figura N° 1. Niveles estratégicos de las organizaciones



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

Según Robbins y Coulter (2005:187), en las organizaciones las estrategias son realizadas por la alta gerencia, pero el resto de los niveles deben realizar planes de acción que conlleven a alcanzar las estrategias formuladas por ésta. Estos planes de acción también deben ser estratégicos, por ello se dice que, las estrategias son elaboradas en todos los niveles de la empresa. A este respecto, los niveles de estrategia son:

- Estrategia a nivel corporativo: esta estrategia se formula especialmente para

aquellas organizaciones que tienen más de una línea de negocios, ésta va a determinar el rol que habrá de cumplir cada una de las empresas que integran la organización. También, en este nivel, la estrategia pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿en qué negocio o negocios se debe incursionar?

- 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 a nivel funcional: son las estrategias que se formulan para tratar de cumplir con las metas de los departamentos o unidades funcionales de una empresa. Las estrategias desde el nivel funcional se realizan tomando en cuenta cómo respaldar a la estrategia a nivel de negocios y ésta, a su vez, ayuda a formular la estrategia a nivel corporativo.

## **2.2 Gerencia Estratégica Financiera**

Para Robbins y Coulter (1996:8), la gerencia “se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”.

La gerencia según Crosby (1988) “es un cuerpo de conocimiento que se debe emplear para la formulación de estrategias en la dirección que le permitan alcanzar con efectividad los objetivos planteados en la organización”.

La gerencia permite que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia; ejerce diferentes funciones en una organización, en la que se encuentran administrar, delegar, supervisar y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Por esta razón, se puede apreciar que la gerencia como función proporciona herramientas de eficiencia y eficacia dentro del proceso administrativo por los cuales se conducen las organizaciones.

Es por esto, que el término gerencia combinado con el de estrategia, se dice que, está referida al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan la maximización de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos organizacionales (Villegas, 1991).

La gerencia estratégica es definida por varios autores como administración estratégica, como es el caso de los siguientes autores: Robbins y Coulter (2005:180) señalan que la administración estratégica “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”. Por su parte David (2008:5), indica que la administración estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Robbins y Coulter (2010:163), señalan que uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo del negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores: 1) si los clientes valoraran lo que produce la compañía. 2) si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.

David (2008), expresa que el proceso de administración estratégica costa de tres etapas:

- Formulación de estrategias: es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser tanto interna como externa. Para examinar los factores internos se pueden desarrollar encuestas y administrarlas, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia, técnicas analíticas como la matriz de posición de estrategia y la evaluación de acción. En la toma de decisiones la formulación de estrategias decide con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen autoridad para asignar los recursos necesarios para su

implementación.

- Implementación de estrategias: significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. 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.
- Evaluación de estrategias: comprende la comprobación de los resultados de la ejecución y formulación. A través de ella se examinan las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, se comparan los resultados esperados con los reales y toman las acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes;

las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

La aplicación de estrategias en la gerencia financiera de una organización, es importante, a través de ellas se van a tomar las decisiones más relevantes concernientes a la organización, tales como: expansión del negocio, los tipos de acciones que se deben emitir para financiar el crecimiento, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que se debe tener disponible y las utilidades para reinvertir, todas estas actividades comprendidas en el área de las finanzas.

Para Gitman (2003:3), las finanzas “es el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Las finanzas están vinculadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en el traspaso de dinero entre individuos, empresas y gobiernos, es decir, es la ciencia que estudia el manejo del dinero.

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

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

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

La situación actual que impera en el mundo, caracterizada por una fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, dan lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera. Por esto, el administrador financiero tiene el compromiso con la organización de adquirir y usar los fondos con miras a maximizar el valor de ésta. Weston y Brigham (1994), especifican las actividades del administrador financiero de la siguiente manera:

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

afectada por los mercados financieros generales, de los cuales se obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversionistas en consecuencia, si los administradores financieros cumplen eficientemente con sus responsabilidades contribuirán a maximizar los valores de las empresas que dirigen.

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

### 2.2.1 Concepto de Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica financiera es aquella que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa (<http://www.gestiopolis.com>).

Para lograr el objetivo primordial que implica la gerencia estratégica financiera, es necesario conocer el proceso que la compone, la cual está conformada por una serie de etapas, que integradas, van a permitir implantar una estrategia financiera de manera eficaz y eficiente. Este proceso se inicia con la identificación de la visión, misión, objetivos y la elección de la estrategia, los cuales, en su conjunto, comprenden la etapa de formulación, luego de esto es necesario poner en práctica las estrategias elegidas en la etapa anterior, definiendo objetivos y políticas necesarias para la consecución de ésta y, por último, se pretende dar seguimiento a la estrategia

financiera ya formulada e implantada, permitiendo ver de qué manera se están logrando los objetivos y de no lograrse, indagar las razones por las cuáles ocurren dichas desviaciones (Bermúdez y Marcano, 2012:41).

### 2.2.2 Proceso de Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica financiera, ayuda a conocer el proceso que la compone, la cual está conformada por una serie de etapas, que integradas, van a permitir implantar una estrategia financiera de manera eficaz y eficiente.

Ortiz (2005), considera este proceso como planeamiento empresarial, indicando que éste descansa en la recopilación, el procesamiento y el análisis de información interna y externa mediante la cual formular, desarrollar y controlar la ejecución de las decisiones financieras, es viable entonces apuntar que la gestión financiera abarca los aspectos globales de la administración del sistema de información, del planeamiento del control, del diagnóstico y del desarrollo de las políticas que impliquen el uso racional de recursos físicos y monetarios.

Ahora bien, dentro de la etapa de planeación estratégica financiera, como paso fundamental se lleva a cabo el análisis estratégico financiero, llamado por Ortiz (2005) diagnóstico financiero estratégico, con el objeto de identificar los factores (internos y externos), así como los recursos financieros y no financieros que pueden de una u otra manera afectar el desarrollo de los planes de la organización.

### **2.3 Análisis Estratégico Financiero**

David (2008), plantea que, “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el

impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica”.

El análisis estratégico constituye un proceso, el cual requiere una consideración detallada de las metas y objetivos de la organización, un riguroso análisis de su entorno externo e interno, así como valorar los activos intangibles de la organización (Dess y Lumpkin, 2003). En cuanto al análisis de las metas y objetivos, éstos deben estar claramente articulados para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos representan la razón de ser de la organización desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Éstos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. Serna (2011:72), define el análisis o diagnóstico estratégico como “el análisis de fortaleza y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

El análisis estratégico puede aplicarse a diferentes organizaciones bien sea pública o privada, con o sin fines de lucro, así mismo, se puede aplicar a la organización como un todo o un área o unidad organizativa en específico, tal es el caso del área financiera, de recursos humano, producción, presupuesto, administrativa, técnicas, entre otras. En este sentido, Besley y Brigham (2009:4), señalan que “las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o con más exactitud, con los flujos de efectivo”. Es decir, a través de las finanzas las organizaciones dan los pasos necesarios para poder obtener la cantidad de recursos monetarios que necesiten; así, como los criterios de disposición de los bienes y derechos de la empresa.

Ahora bien para lograr la optimización de los recursos financieros con que cuenta una organización y garantizar su sostenibilidad financiera en el futuro es necesario realizar el análisis estratégico financiero, que a juicio de 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”

### 2.3.1 Definición de 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 (Alfonzo y Mundaray, 2009).

El análisis estratégico financiero abarca una investigación tanto interna como externa con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, comparando factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Para examinar los factores internos se pueden desarrollar encuestas y administrarlas, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia, técnicas analíticas como la matriz de posición de estrategia y la evaluación de acción. En la toma de decisiones la formulación de estrategias decide con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. Es realizar un análisis del entorno y de los

recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar (Lisboa y Ortiz 2012:39).

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. 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, pero tienen incidencia en dicha área (<http://hdl.handle.net>).

Para realizar un análisis estratégico financiero se toman en cuenta los elementos tanto internos, entendiendo éstos como aquellos factores financieros y no financieros presentes en una organización, los cuales afectan la situación de la empresa; como los elementos externos que la afectan, estos elementos no los controla la empresa pero conociéndolos los puede utilizar para tomar mejores decisiones que influyan a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. La empresa, al conocer los elementos internos y externos puede realizar un análisis de éstos para luego formular estrategias financieras que le servirán a la gerencia para lograr sus objetivos y planes.

Al respecto Ortiz (2005: 37), comenta:

La gerencia financiera aborde el diagnóstico de los resultados concernientes a la gestión para un periodo determinado, y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las cuales se busca conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la lucratividad y la movilización de los factores productivos; el diagnóstico restringido basado en información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar la realizaciones o los problemas financieros, no

es suficiente, no permite correlacionar los estados financiero, con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, como se sabe, tiene relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo. Por ello es importante que el diagnóstico tenga una cobertura mas, amplia no se limite al simple enfrentamiento de valores contenidos en los estados financieros convencionales, proporcione elementos de juicio sobre las causas internas o externas que explican el incumplimiento de los planes y realmente la labor del planeamiento.

### 2.3.2 Elementos Financieros 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 acabo sus actividades y en qué actividades está siendo eficiente y eficaz y en cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades. Estos están divididos en elementos financieros y no financieros, los cuales se muestran a continuación:

- Elementos Financieros. Son de suma importancia para la organización pues estos miden entre tantas cosas, el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización.

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

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

Para el análisis de los estados financieros se deben tomar en cuenta los sistemas de información financiera tales como: estado de situación, el estado de ganancias y pérdidas, el estado de cambio de las cuentas del patrimonio y el estado de flujo de efectivo y a través de ellos determinar las razones financieras (Ortiz, 2005).

- Estado de situación. Este estado suministra información sobre la estructura del financiamiento y de la inversión en una fecha específica. En tal sentido, contribuye a determinar la naturaleza de las fuentes de financiamiento (créditos comerciales, obligaciones financieras, provisiones para prestaciones sociales y capital aportado por los socios o accionistas), con el fin de valorar el peso del endeudamiento y de precisar la participación relativa del capital social y del patrimonio sobre el financiamiento total, como resultado que favorece la medición del grado de autonomía financiera. El estado de situación registra, además, la forma en que están invertidos los recursos, al incorporar el valor monetario de las disponibilidades monetarias, de las cuentas por cobrar, de los inventarios, de las inversiones temporales o títulos redimibles a corto plazo, del capital permanente representado por los diferentes activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria, parque automotor, muebles y enseres) y de la inversión en otras empresas, cuando se decide asumir el rol de inversionistas en otras organizaciones.
- Estado de ganancias y pérdidas. También llamado estado de resultados, es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Para Ortiz (2005:30), los objetivos del estado de ganancias y pérdidas son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos

invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”.

- Estado de los cambios de las cuentas en el patrimonio. Para Ortiz (2005:34), este estado financiero “refleja el dinamismo de la acción empresarial, expresada en la cuantificación de las fuentes de financiamiento y de la aplicación de recursos percibidos durante un periodo”. Este estado permite calcular la participación porcentual de los orígenes internos (utilidades y reducción experimentada por los rubros propias de la inversión) y externas (aumento del capital social y crecimientos de las deudas comerciales y financieras de acuerdo al financiamiento total inherente a un periodo).
  - Estado de flujo de efectivo. Según Kennedy (2002), muestra el movimiento del efectivo que sale y que ingresa al negocio, por medio de una lista de fuentes de ingresos de efectivo y los usos (desembolsos) del mismo. Este estado difiere de un estado de pérdidas y ganancias en que resume las operaciones de negocio que abarcan ingresos y egresos de caja, sin considerar su relación con las actividades que producen utilidades y al proceso de equilibrar los ingresos y los costos.
- Indicadores financieros. Según David (2008), calcular los indicadores financieros es como tomar una fotografía, ya que, los resultados reflejan una situación determinada en un punto del tiempo. Estos generan datos estadísticos importantes que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. Los indicadores financieros clave se clasifican en los cinco tipos siguientes:
- Los indicadores de liquidez miden la capacidad de una empresa para afrontar sus compromisos en el corto plazo. Indicador actual Indicador rápido (o prueba del ácido).

- Los indicadores de endeudamiento miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de la deuda, dentro de éstos se encuentran: razones entre deuda y activos totales, razones entre deuda y capital, razones entre deuda y capital a largo plazo y razones (o cobertura) de intereses devengados.
- Los indicadores de actividad miden qué tan eficazmente una empresa hace uso de sus recursos, conformados por: rotación de inventario, rotación de activos fijos, rotación de activos totales, rotación de cuentas por cobrar (tiempo de cobro), periodo promedio de recuperación, entre otros.
- Los indicadores de rentabilidad miden la eficacia general de la administración, que se muestra en los rendimientos generados por ventas e inversión, éstos están conformados por: margen bruto de ganancia, margen de ganancia de operación, margen neto de ganancias, rendimiento sobre los activos totales (*return on total assets*, ROA), rendimiento sobre el capital de los accionistas (*return on equity*, ROE), ganancias por acción (*earnings per share*, EPS) y razón entre precio y ganancias.
- Los indicadores de crecimiento miden la capacidad de la empresa para mantener una posición económica creciente dentro de la economía y la industria, conformado por: ventas, ingreso neto, ganancias por acción, dividendos por acción.

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

El capital de trabajo juega un papel importante dentro de la empresa, ya que éste tiene una relación estrecha con las operaciones diarias de la entidad y, por ello, es

un factor indispensable a la hora de realizar un análisis financiero, por cuanto una mala utilización del capital de trabajo puede conllevar el fracaso de la empresa.

El capital de trabajo según Kennedy y McMullen (1971), se puede ver afectado por los siguientes factores:

- La naturaleza del tipo de negocio.
- 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 ventas.
- La rotación de inventarios.
- El grado del riesgo de una posible baja del valor del activo.
- El ciclo de los negocios.
- Negocios con ventas 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.

- Análisis del punto de equilibrio. Según Saldivar (2007: 106). Es el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que esto indica el porcentaje que pueden disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Margen/ Ventas}}$$

- Riesgo y rendimiento. Al momento de realizar inversiones los gerentes deben tomar en cuenta el rendimiento que va a tener esta inversión en el tiempo y, además, debe tomar en cuenta el riesgo, término que va de la mano con el rendimiento. Por ello, es necesario conocer estos dos términos; siendo el rendimiento definido por Van Horne y Wachowicz (1994:108), como “el ingreso recibido sobre una inversión, más cualquier cambio en el precio de mercado, expresado riesgo como la probabilidad de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo. Básicamente, la fuente de riesgo es la incertidumbre, que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá

en el futuro. No se puede adivinar cuál va a ser el precio del dólar o de una acción. Las decisiones se toman con una expectativa de ganancias, que en el futuro se pueden realizar o no.

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

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

La mayoría de los gerentes tienen aversión al riesgo, es decir, piden compensación a medida que el riesgo es mayor por lo tanto, existen métodos para evaluar el riesgo de una inversión entre los cuales están:

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

los resultados posibles con las probabilidades de ocurrencia como pesos.  
 Para calcular la desviación estándar se debe aplicar la siguiente fórmula:

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

Dónde:

$\sigma$  = desviación estándar.

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

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

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

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

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

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

Dónde:

CV= coeficiente de variación.

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

$\bar{R}$  = rendimiento esperado.

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

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

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

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

Dónde:

$\bar{R}_p$  = rendimiento de portafolio.

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

- Correlación. Es una medida estadística de la relación, de haber alguna entre series de números que representan datos de cualquier tipo, desde

rendimientos hasta resultados de pruebas. Existen dos tipos de correlación una positiva, la cual se da cuando dos series se mueven en el mismo sentido y correlación negativa cuando dos series se mueven en sentidos opuestos.

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

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

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

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

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

Entre los tipos de rendimientos se tienen:

- 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:

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

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

Dónde:

ROA= rendimiento sobre el total activo

MUN= margen de utilidad neta

- 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:

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

- Punto de equilibrio. El sistema del punto de equilibrio se desarrolló en el año 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch (Betancourt y Moreno, 2009), él consideró que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos: solvencia, estabilidad, productividad. Rautenstrauch, llegó a determinar la fórmula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de una compañía.

El punto de equilibrio es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir, es aquel donde los ingresos son iguales a los costos y la utilidad es cero (0). Según Van Horne y Wachowicz (1994), el punto de equilibrio es el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales sean iguales a los costos totales, y dicho punto se puede expresar en unidades o en ventas.

Para conocer el punto de equilibrio de una empresa es vital conocer los costos de la misma, y éstos se clasifican en:

- o Costos Variables: son aquellos costos susceptibles a los cambios en el volumen de producción, es decir, a medida que la producción es mayor, mayores serán los costos variables (materiales, electricidad, entre otros).
- o Costos Fijos: son aquellos costos que no se ven afectados por el volumen de producción, es decir, que para cualquier nivel de producción su monto permanecerá constante (sueldos de administración, sueldos de ventas, entre otros).

El punto de equilibrio puede calcularse en unidades, este es el caso de aquellas empresas que solo tienen una línea de producto o fabrican una sola cosa. En cambio, existen empresas o negocios que llevan muchas líneas de productos y se les hace difícil conseguir el punto de equilibrio en unidades y es por ello que lo calculan en ventas.

Existen causas que provocan variaciones en el punto de equilibrio y también en las utilidades, éstas entre otras son:

- Cambios en los precios de venta.
- Cambios en los costos fijos.
- Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- Cambios en el volumen de producción.

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.

– Costo de Capital y Estructura 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.

Según Van Horne y Wachowicz (1994) el costo de capital está compuesto por:

- El costo de la deuda: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los prestamistas de una empresa, también se puede definir como el costo presente después de impuesto para la obtención de fondos a largo plazo

mediante préstamos los cuales generalmente son bonos. Dentro de este costo se encuentran dos momentos que se describen a continuación:

1. Costo de la deuda antes de impuesto
  2. Costo de la deuda después de impuesto
- Costo de las acciones preferentes: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los tenedores de acciones preferentes de la empresa este costo se calcula al dividir los dividendos anuales de este tipo de acciones, entre los valores netos de realización procedentes de su venta.
  - 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.
- Elementos no financieros. Los elementos no financieros son todos aquellos que no pueden ser medidos por el dinero, pero éstos ayudan a las organizaciones a generarlos, también, crean ventajas competitivas y por ende generan riquezas. Los factores no financieros más importantes dentro de las organizaciones son:
    - Capital intelectual. Edvisson y Malone (1997:08), definen el capital intelectual como: “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología

organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado”. Por su parte Brooking (1997:02), expresa que: “el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Asimismo, Steward (1998:69), expresa que el capital intelectual: “es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva”.

El capital intelectual se encuentra estructurado en tres categorías:

- Capital humano: “es el conjunto de capacidades individuales, conocimientos, habilidades, y experiencia de los empleados y directivos de la organización” (Dess y Lumpkin, 2003).
- Capital estructural: es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa.
- Capital relacional: es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios.

El capital intelectual tiene las siguientes características:

- No es comercializable, ya que sólo son desarrollados y acumulados dentro de la empresa.
- Fuerte carácter tácito y complejidad social.
- Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.
- Es inmóvil y está vinculado a la organización.
- Su desarrollo depende de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

- Ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa, porque el capital intelectual no se incluye en las cuentas financieras, es decir, el valor que tiene la empresa ante los mercados bursátiles.
- Mide el conocimiento organizativo de una empresa.
- Valida la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- Ejecuta la investigación y desarrollo, al proveer información básica para programas de reingeniería.
- Suministra un foco para educación organizacional y programas de formación.

El capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a que algunos no están reflejado en los estados financieros, en la actualidad generan valor a la organización, ya que, éstos reflejan la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor. Siendo el capital intelectual un factor de gran importancia y el cual, debe ser considerado al momento de realizar un análisis estratégico financiero debido a que este proporciona a la empresa información acerca de qué calidad de personal posee, dónde su personal necesita adiestramiento y motivación para ayudar a que dicho personal genere valor agregado a la organización.

- plusvalía es el valor que el trabajo no remunerado al trabajador asalariado crea por encima del valor de su fuerza de trabajo y que se apropia gratuitamente el capitalista (<http://es.wikipedia.org/wiki/Plusvalor>).

Las clases de plusvalía, son las siguientes:

- o Plusvalía relativa. Plusvalía que surge a consecuencia de disminuir el tiempo de trabajo necesario y de aumentar correspondientemente el tiempo de trabajo adicional como resultado del crecimiento de la productividad del trabajo. La

obtención de plusvalía relativa constituye uno de los métodos para aumentar el grado de explotación de los obreros. La plusvalía relativa se obtiene a costa del crecimiento de la productividad del trabajo en las ramas que producen medios de subsistencia para los obreros. El incremento de la productividad del trabajo en estas ramas disminuye el valor de los medios de subsistencia necesarios para reproducir la fuerza de trabajo, lo cual conduce a una reducción del tiempo de trabajo necesario. Con esto, el obrero no gana nada, pues la ganancia, que se eleva a consecuencia del aumento de la productividad del trabajo, pertenece a los capitalistas. Manteniéndose invariable la duración de la jornada de trabajo, la disminución del tiempo de trabajo necesario aumenta el tiempo de trabajo adicional y, en consecuencia, crece el grado de explotación de los obreros. Por ejemplo, si con una jornada de 8 horas de trabajo, el tiempo de trabajo necesario es de 4 horas, el tiempo de trabajo adicional será también de 4 horas, y el grado de explotación será del 100 %.

Ahora bien, si se supone que la productividad del trabajo en las ramas que producen medios de subsistencia de los obreros ha crecido en 2 veces y el valor de los bienes materiales consumidos por el obrero, en consecuencia, se ha reducido en 2 veces, el obrero, para reproducir el valor de su fuerza de trabajo ya no necesita 4 horas de labor, sino 2. Permaneciendo invariable la jornada de 8 horas de trabajo, la reducción del tiempo de trabajo necesario a 2 horas aumenta el tiempo de trabajo adicional a 6 horas y, por ende, aumenta también la masa de plusvalía de que los capitalistas se apropian. De este modo, la producción de plusvalía relativa aumenta la cuota de plusvalía y el grado de explotación de los obreros. En la actualidad, la producción de plusvalía relativa va no sólo unida a la reducción del valor de la fuerza de trabajo, sino, además, a un empeoramiento de la situación de los obreros. Dado el constante paro forzoso masivo éstos se ven obligados a trabajar por

un salario sensiblemente inferior al valor de la fuerza de trabajo. En los países capitalistas, los obreros no tienen, más remedio que consumir sucedáneos, más baratos que los otros productos, y, por tanto, alimentos, ropa, etc. de peor calidad. Los capitalistas utilizan todo esto para obtener plusvalía relativa.

- Plusvalía extraordinaria. Excedente de plusvalía que se apropia el capitalista cuando reduce el valor individual de la mercancía en comparación con el valor social de la misma; es una variedad de la plusvalía relativa. A diferencia de la plusvalía relativa, que se obtiene elevando la productividad del trabajo en toda la producción social, la plusvalía extraordinaria tiene su fuente en la mayor productividad del trabajo de una empresa dada en comparación con la productividad media del trabajo en la rama tomada en su conjunto. La diferencia que en este caso se da entre el valor social de la mercancía y su valor individual se realiza en el mercado, donde el precio se establece en consonancia con el valor social de la mercancía. Se encuentra en situación ventajosa el capitalista que extrae mayor plusvalía con un mismo volumen de capital. La lucha competitiva obliga a los capitalistas a aplicar en la producción los resultados de la ciencia y de la técnica, a perfeccionar el proceso tecnológico, a organizar mejor la producción y el trabajo. La creación de plusvalía extraordinaria es un fenómeno transitorio, pues no bien los progresos en la producción pasan a ser del dominio de la masa fundamental de empresas de la rama correspondiente, baja el valor social de la mercancía dada y desaparece la plusvalía extraordinaria. Puede reaparecer en tal o cual empresa si en ella se instalan máquinas más perfeccionadas o se aplican nuevos métodos de producción que reduzcan el valor individual de la mercancía. La plusvalía extraordinaria desempeña un importante papel en el avance del modo capitalista de producción y en la agudización de sus contradicciones.

El afán de los capitalistas por obtener plusvalía extraordinaria contribuye a desarrollar las fuerzas productivas del capitalismo y a acrecentar la productividad del trabajo social. Sin embargo, cada paso en el desarrollo de las fuerzas productivas del capitalismo implica un despilfarro de trabajo social, cuya productividad crece más despacio de lo que podría crecer si se utilizaran más plenamente los resultados de la ciencia y de la técnica. A ello contribuye en no poca medida el secreto de producción y de comercio, que los capitalistas mantienen para que otros capitalistas no puedan utilizar los novísimos resultados científicos y técnicos. La apropiación de la plusvalía extraordinaria contribuye a desarrollar la gran industria, pues tan sólo el gran capital se encuentra en condiciones de aplicar en la producción todo lo nuevo y avanzado. En el curso de la lucha competitiva, los grandes capitalistas tienen la posibilidad de establecer para sus mercancías precios inferiores al valor social, sacrificando parte de la plusvalía extraordinaria y procurando arruinar a sus rivales. La obtención de plusvalía extraordinaria aumenta el antagonismo entre el proletariado y la burguesía pues el hecho de que el capitalista se apropie de un excedente de plusvalía por encima de la cuota corriente de la misma, eleva el grado de explotación del trabajo asalariado.

- Plusvalía absoluta. Es la obtenida mediante la prolongación de la jornada de trabajo, uno de los procedimientos de que se valen los capitalistas para intensificar la explotación de los obreros. La producción de plusvalía relativa es otro medio de aumentar el grado de esta explotación. La creación de plusvalía absoluta constituye la base general del sistema de explotación capitalista, dado que es condición ineludible de dicho sistema el prolongar la jornada laboral más allá del tiempo de trabajo necesario. El método de la plusvalía absoluta alcanzó su máxima difusión en los estadios iniciales del capitalismo, cuando en las empresas predominaba aún el trabajo manual. Cuando apareció y se desarrolló la gran industria maquinizada resultó posible

aumentar la plusvalía incrementando sobre todo la productividad del trabajo. La clase obrera, con su tenaz lucha por la reducción de la jornada de trabajo, logró que, por ley, se limitara considerablemente en los países capitalistas avanzados. Hoy, la burguesía monopolista procura obtener plusvalía absoluta recurriendo en gran escala a los trabajos realizados en horas suplementarias, estableciendo una jornada de trabajo extraordinariamente prolongada para gran parte de los obreros, sobre todo en los países coloniales y en los económicamente dependientes, así como elevando en gran medida la intensidad del trabajo. Cuando ésta aumenta, se incrementa el consumo de trabajo por unidad de tiempo; por consiguiente, se eleva de modo absoluto la cantidad de trabajo sin retribuir que el capitalista se apropia.

- Información medioambiental. El medio ambiente es todo lo que afecta a un ser vivo. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras. Es decir, no se trata sólo 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 (<http://es.wikipedia.org>). En consecuencia, su defensa y preservación corresponde a toda la humanidad.

El ambiente de un sistema dado debe interactuar necesariamente con los seres vivos. En la actualidad existen altos niveles de contaminación causados por el hombre. Es por ello que la problemática medioambiental es objeto de atención y regulación por parte de los distintos organismos, tanto nacionales como internacionales.

Las empresas impactan (voluntariamente o no) en el medioambiente y éste, a su vez, en ellas. Tanto algunas empresas como las instituciones gubernamentales que velan por la protección del entorno, establecen mayores controles y medidas de seguridad para el logro de dicho objetivo.

La información medioambiental pretende recoger y dar a conocer el impacto que sobre las empresas y la sociedad tienen las actuaciones realizadas para corregir problemas de tal naturaleza. Por ejemplo, en Europa se exige a las organizaciones un informe que refleja la información medioambiental, este informe es revisado y avalado por el EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría), es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental) y han adquirido un compromiso de mejora continua, verificado mediante auditorías independientes. Estas entidades son reconocidas con el logotipo EMAS, que garantiza la fiabilidad de la información dada por dicha empresa (<http://es.wikipedia.org>).

Para Mejías y Patiño (2011:118), sea cual sea el tratamiento contable que se dé a las actuaciones medioambientales (gasto corriente, activo o contingencia), es necesario suministrar con regularidad información sobre el impacto de la actividad de la empresa en su entorno medioambiental.

### 2.3.3 Elementos Externos del Análisis Estratégico Financiero.

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. Se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos), para lograr un mejor entendimiento de los mismo, los cuáles 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 (Bermúdez y Marcano, 2012).

Analizar el ambiente externo le permite conocer a la organización si existe recesión o bonanza económica, además de conocer si el ambiente económico y las políticas que se están aplicando van a mejorar la situación o, por el contrario, no traerá mejoría. La evaluación del entorno genera una ventaja para la organización, debido a que va a tener una clara visión de la situación económica, política, social y hasta competitiva que rodea a la organización, elementos que influyen en la evolución de la empresa y que si se saben aprovechar positivamente, es decir, si se crean ventajas competitivas con dichos elementos, aportarán una base importante para ayudar y contribuir en la sostenibilidad de las organizaciones.

- 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. Estos elementos se extraen directamente de la economía, tanto nacional como internacional, dependiendo de la magnitud del negocio.

Los elementos económicos más importantes son:

- Producto Interno Bruto (PIB). Para Huerta (Betancourt y Moreno, 2009:103), el Producto Interno Bruto (PIB), es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período, normalmente es un trimestre o un año. El producto interno bruto, es un indicador de la productividad nacional, estrictamente dentro de los límites geográficos de la nación, independientemente de que se trate de empresas nacionales o extranjeras.

En Venezuela, el PIB está formado por la sumatoria de los ingresos generados por las actividades económicas, las cuales se clasifican del siguiente modo: actividades petroleras, conformada por la explotación y refinación del crudo, son las que producen mayores ingresos al país; y las actividades no petroleras, conformadas por empresas productoras y empresas de servicios.

En cuanto al cálculo de este indicador, puede hacerse según el costo de los factores o de los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB valorado a precio de mercado, los impuestos indirectos ligados a la producción (Ti) y sumándole las subvenciones a la explotación (Su).

$$\text{PIBcf} = \text{PIBpm} - \text{Ti} + \text{Su}$$

- Inflación. La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. También, es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado, Huerta (Betancourt y Moreno, 2009:106).

Existen varios tipos de precios: al consumidor, al productor y para la construcción. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Según Huerta (Betancourt y Moreno, 2009:106), el IPC nos permite comparar los precios entre un año y otro; por ejemplo, con el sistema base 1997, se entiende que Bs. 100 de 1997 son equivalentes en términos de poder adquisitivo a Bs. 260 del año 2002, a Bs. 50 de 1996, a Bs. 1 de 1983 y a 28 céntimos de 1958. En otras palabras, lo que compraba en 1958 con dos lochas (1 locha = 12,5 céntimos), en el 2002 se compraba con 260 bolívares.

El índice de precios al consumidor (IPC), indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos instantes de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la cesta básica.

La inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios, y es la comparación de los mismos en diferentes periodos, y el porcentaje de aumento es la inflación, la cual es la reducción o pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. Actualmente en Venezuela, se han venido incorporando y practicando términos en la economía, un ejemplo de ello es la especulación, la cual ha hecho que el poder adquisitivo esté en constante pérdida.

- Políticas económicas. Las políticas económicas, economía aplicada o normativa, es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia usa ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos. Las herramientas utilizadas se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, de precios, de sector externo, etc.

La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre el crecimiento y dinamización económica, la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, por ende, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste hace.

La intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

Las empresas tienen que modificar, adaptar o crear sus estrategias dependiendo de las políticas del gobierno, para evitar tener diferencias que puedan conducir al enfrentamiento de los sectores, también, es necesario el diálogo para buscar el trabajo conjunto que ayude a la economía nacional.

- Riesgo país. Se entiende por riesgo país, aquel que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia (<http://www.monografias.com>). También, el riesgo país, es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto Estado. El riesgo país, puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Este riesgo también depende de las acciones implementadas por el gobierno de un estado hacia las empresas.

- Elementos políticos y legales. Estos elementos generalmente, se extraen de las leyes y normas que afectan de manera directa a las organizaciones, éstas dependen del país en que se encuentre ubicada la empresa. También, las leyes se aplican según el tipo de actividad empresarial que realice el negocio y así establecer regulaciones. En Venezuela, las leyes que toda empresa debe tomar en cuenta independientemente del tipo de actividad son:
  - La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
  - Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).
  - Código Orgánico Tributario (2001).
  - Código de Comercio (1955).
  - Ley de Mercado de Capitales (1998).
  - Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).
  - Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005).
  - Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (DPCGA).
  
- Elementos sociales y culturales. Estos elementos afectan el modo de vida de las personas, y son necesarios para el análisis estratégico financiero, ya que, las empresas producen bienes o prestan servicio y éstos van dirigidos a las personas. También, éstas constituyen un recurso para las organizaciones.
 

Entre estos elementos se encuentran:

  - El desempleo. El término desempleo es sinónimo de desocupación o paro. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo (<http://www.wikipedia.com>). Es decir, todas aquellas personas que están en capacidad de trabajar, mas no hay oferta de empleo.

- Empleados u ocupados. Son las personas que se encuentran incorporadas al aparato productivo de un país, también, las que han realizado trabajo remunerado, así como las que tienen empleo pero están ausentes por enfermedad, huelgas o vacaciones (<http://www.wikipedia.com>). Es decir, todas aquellas personas que están empleadas, en algunos casos éstas se encuentran ante situaciones que no les permite ejercer sus labores, pero, siguen perteneciendo a esta división.
- Inactivos. Esta categoría comprende el porcentaje de la población adulta que está estudiando, realizan tareas domésticas, jubilados, demasiados enfermos para trabajar o que simplemente no está buscando trabajo.
- Población activa. Esta población está comprendida por las personas que están ocupadas y las desempleadas.

En Venezuela, la población económicamente activa (<http://www.gobiernoonline.gob.ve>), comprende 8.026.486 personas, de las cuales 7.347.515 están ocupadas y las restantes desempleadas en busca de trabajo. Asimismo existen 5.545.000 personas inactivas, de quince y más años de edad, entre las cuales hay importantes sectores de jóvenes sin estudiar ni trabajar, y adultos inactivos.

- 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 competitivos. Con la evaluación de estos elementos se pueden detectar cuáles son las amenazas y oportunidades del negocio con respecto al mercado competitivo y, estos elementos se extraen directamente de ese mercado. Se debe evaluar la relación que existe entre la empresa y los clientes y proveedores. También, como se encuentra la organización con respecto a la rama productiva perteneciente. Económicamente, los clientes forman el elemento clave del éxito y sostenibilidad de las empresas, ya que, sin éstos ninguna organización pudiera existir. Deben mantenerse motivados y atraídos por los productos que ofrece la organización.

Los proveedores, son aquellos que suministran bienes o servicios a las organización, es decir, son empresas donde la organización es cliente y se debe evaluar si tienen la capacidad de suministrar insumos o servicios al corto, mediano y largo plazo, también, evaluar las ofertas que existen en cuanto al precio de los insumos, en el caso de que el proveedor no sea un monopolio, ya que, éstos influyen de manera directa en el costo de los productos. Asimismo, se debe evaluar la posición

que tiene la organización con respecto al grupo de empresas que labora en la misma rama comercial, para saber, cuán aceptados son sus productos y si es líder en el mercado.

- 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 (Marval y Villareal, 2012).

#### 2.3.4 Modelo de Análisis Estratégico Financiero

Uno de los modelos utilizados para el análisis estratégico financiero es la 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 Wehrich, 2008) (ver figura N° 2).

Figura N° 2. Matriz DOFA.

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

Fuente: Malavé. 2001.

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.



**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA**  
**DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**  
**PROMOCIONES NUEVA TOLEDO C.A.**

**3.1 Gerencia de Administración organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”**

El Hotel Barceló Nueva Toledo, cuya sede central está en Palma de Mallorca se remonta al año 1931, fecha en la que se fundó la empresa Autocares Barceló por el Dr. Simón Barceló.

En 1945 se iniciaron las actividades en el sector viajes, con la incorporación de una agencia en Palma de Mallorca en la que trabajan tres empleados. Seis años más tarde (en 1960) se construyó la empresa viajes Barceló SL.

En la década de los sesenta se iniciaron las actividades hoteleras con una expansión creciente hasta la actualidad, los primeros hoteles construidos e inaugurados por la empresa Barceló se encontraban en las islas Baleares luego en Canarias y Levante, finalmente en la Europa del Este, Caribe, Estados Unidos, Centro América y Sur América.

Nueve años más tarde ya trabajaban en la firma los hijos del fundador: Dr. Gabriel Barceló y Dr. Sebastián Barceló, quienes en 1979 recibieron la medalla de plata al mérito turístico, por su labor al frente del Barceló empresas. Galardón que años más tarde se tornó en oro (en el año 1995).

En noviembre de 1997, un grupo de empresas capitalinas deciden intervenir en la apertura de un hotel en la ciudad de Cumaná y una vez analizada la trayectoria

del grupo Barceló se deciden contratar los servicios de la empresa para su operación y es cuando el grupo se traslada a conocer la primogénita del continente americano, ubicada en la parte Nororiental de Venezuela, punto de enlace con los estados Anzoátegui, Monagas y Nueva Esparta.

Desde el día diez de octubre del año 2003, el Hotel Barceló deja de laborar con este nombre para convertirse en “PROMOCIONES NUEVA TOLEDO C.A.”

La misión de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.” es Proporcionar a todos nuestros clientes, a muy razonables precios, una amplia gama de servicios, de forma eficiente y personalizada, con calidad, seriedad y sentido de compromiso, desatacándonos en la industria de Hospedaje, Alimentos y Bebidas, Convenciones, Banquetes, y Actividades Recreativas para niños y adultos, logrando siempre la total satisfacción de todos aquellos que depositan su confianza en nosotros, y premiando la constancia y fidelidad de los miles de clientes que anualmente nos honran con su visita.

La visión de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. radica en ser líderes en la industria de Hotelería vacacional y de negocios, esparcimiento y recreación, en toda la región Nororiental de Venezuela, manteniéndonos siempre a la vanguardia en la innovación, variedad, calidad de nuestros Servicios, así como el confort y facilidades que disponemos actualmente en nuestro Complejo Turístico, avanzando al ritmo de las exigencias de nuestros clientes, y a la dinámica propia de una industria en permanente desarrollo, crecimiento y perfección.

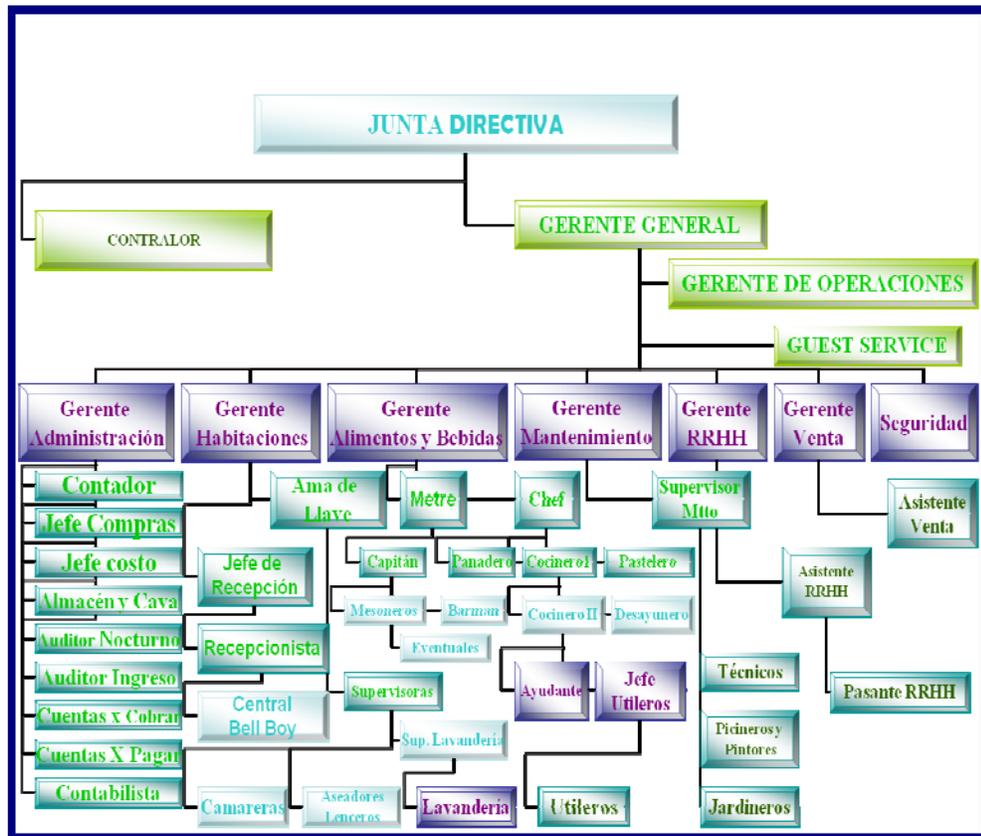
Los valores de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”, son los siguientes:

- Ética profesional, respeto hacia nuestros clientes externos e internos, así como a proveedores y relacionados.
- Reciprocidad, lealtad y muestras de afecto y buena estima a todos los que nos rodean, y que de alguna manera son parte de nuestras labores diarias, y de nuestro entorno.
- Pregonamos y practicamos las buenas costumbres, la honestidad, responsabilidad y transparencia en todas las actividades que ejecutamos.
- Emprendedores con coraje y firmeza.

### 3.1.1. Estructura Organizativa de la Organización “Promociones Nueva Toledo C.A”.

La estructura organizativa de la empresa, cuenta con una Junta Directiva que está compuesta por los propietarios del Hotel, éstos supervisan de forma directa al Gerente General, la cual se encuentra en el organigrama como nivel estratégico, y los departamentos que coordina como nivel medio (ver figura N°3).

Figura N° 3. Estructura Organizacional de la organización “Promociones Nueva Toledo, C.A.”



Fuente: Gerencia General de la organización “Promociones Nueva Toledo, C.A.”  
Año 2013.

El Gerente General, es la máxima autoridad dentro de la organización y responsable de velar por el correcto funcionamiento, control y dirección del Hotel. Sus funciones son las siguientes:

- Autorizar muchas de las transacciones financieras que se realiza en la Gerencia de Administración.

- Velar por el buen funcionamiento del hotel, esto lo lleva a cabo con la supervisión de las actividades departamentales muy especialmente Ama de Llaves, Recepción, Restaurante y Ventas.
- Velar por los intereses de los socios.
- Autorizar las tarifas que se van a aplicar en temporadas a la empresa.
- Autorizar la compra que se realice en el departamento de compras.
- Autorizar el ingreso y egreso del personal.
- Autorizar los pagos de las horas extras.
- Autorizar los cheques de consumo.
- Autorizar los descuentos y créditos a los clientes, empresas, entre otros.

### 3.1.2 Gerencia de Administración de la organización “Promociones Nueva Toledo C.A.”

En atención a la información proporcionada en la organización Promociones Nueva Toledo C.A., se detalla lo siguiente:

El Gerente de Administración, es el encargado de las gestiones administrativas del hotel, dentro de las funciones que allí se ejecutan se encuentran:

- Ejecutar las funciones concernientes a Tesorería y Contabilidad.
- Supervisar las funciones del Asistente Administrativo a su cargo el cual realiza las siguientes actividades.
  - Costear los inventarios de los cuatros puntos de ventas del hotel.

- Verificar los cargos por comandas y cualquier otras funciones que le asigne el administrador.
- Cumplir con los deberes y obligaciones formales exigidos por el SENIAT.
- Mantener relaciones reciprocas con las distintas entidades bancarias para agilizar cualquier transacción financiera.
- Elaborar el presupuesto anual.
- Analizar el informe remitirlo a la Gerencia General.
- Detener el tipo de cambio en el mes.
- Preparar los cierres mensuales del hotel y enviarlos a España.
- Preparar las remisiones de cuentas por cobrar, agencias internacionales y enviarlo a Miami.
- Realizar liquidaciones de ingresos del hotel diariamente.

El Jefe de Compras, es el encargado de realizar las compras de bienes y suministros requeridos por el hotel, buscando la calidad y buenos precios, dentro de sus funciones se encuentran:

- Cumplir las políticas y normas de la organización.
- Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el hotel.
- Recibir del almacén las requisiciones de bienes y/o suministros.
- Solicitar de los distintos proveedores cotizaciones de los productos de los productos a comprar.
- Analizar las cotizaciones de precios en cuanto a la calidad del producto y las condiciones de crédito.
- Preparar las órdenes de compra y solicitar la autorización del gerente.

- Llamar al proveedor y ejecutar la compra.

El Almacenista, es la persona encargada de controlar y reflejar los movimientos diarios en cuanto a recibir, órdenes y llevar relaciones de todos los productos que entran o salen a las distintas áreas del hotel, dentro de sus funciones se encuentran:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas de la organización.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el hotel.
- Recibir mercancías de proveedores.
- Entregar mercancías a personal autorizado.
- Registro de entradas y salidas de mercancías en la computadores.
- Prepara requisiciones de productos que no estén en existencia y enviarlos a el(la) encargado(a) de compras.
- Realizar inventario mensualmente.

El Auditor de Ingresos, es la persona encargada de verificar y revisas el ingreso diario de la empresa, realizando un análisis profundo en la actividad de los puntos de ventas, dentro de sus funciones se encuentran:

- Cumplir las políticas y normas de la organización.
- Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el hotel.
- Controlar el ingreso revisando la facturación diaria.
- Revisar los sobres de remisión colocados en el buzón correspondiente.
- Entregar al tesorero(a) el dinero emitido por los puntos de ventas.
- Revisar las cuentas abiertas de los huéspedes.
- Conciliar lo emitido en los sobres con los reportes de facturación.
- Informar al supervisor sobre alguna novedad.
- Otras funciones inherentes al cargo.

El Analista de Cuentas Por Cobrar, es el encargado de mantener la solvencia de los clientes con la organización conciliando sus cuentas por pagar, garantizando la disponibilidad de los servicios en todo momento, dentro de sus funciones se encuentran:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas de la organización.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas en el hotel.
- Cobranza de cuentas a clientes.
- Analizar cada una de las cuentas de los clientes.
- Hacer llamadas para confirmar el pago de cuentas pendientes de clientes.
- Verificar las cuentas por cobrar existentes.
- Conciliar las cuentas por cobrar.
- Informar al supervisor sobre alguna novedad.
- Otras funciones inherentes al cargo.

### **3.2 Bases Legales Relacionadas con la Actividad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

En algunas investigaciones como por ejemplo en ciencias sociales no se hace uso de ellas, sin embargo, en ciencias, como: economía, administración y contaduría pública la fundamentación legal juega un papel determinante en la viabilidad y propuestas reales. Con ello se impide o disminuye la posibilidad de estar enfocando una investigación hacia un objeto determinado con sentido teórico pero descontextualizado (Velásquez, 2013). En atención a ello, se plantean leyes relacionadas con la investigación.

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

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

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

Por su parte, el artículo 299, está referido al régimen socioeconómico y de la función del Estado en la economía, el cual reza:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa

distribución de riquezas mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Artículo 310. El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento de una industria turística nacional.

El Estado venezolano, debe asegurarse el progreso humano integral, por lo que se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad que garantizan el desarrollo de la colectividad, con el fin de fortalecer la economía nacional, mediante la justa distribución de las riquezas, por medio de la planificación estratégica democrática. De igual forma, este se reserva mediante una Ley Orgánica respectiva, con el fin de asimilar y promover, el crecimiento económico y así crear riquezas y bienestar para los pueblos.

- Ley Orgánica del Turismo (1998). tiene por objeto regular la actividad turística como factor de desarrollo económico y social del país, mediante el establecimiento de normas que garanticen la orientación, facilitación, el fomento, la coordinación y el control de la actividad turística como factor de desarrollo económico y social del país, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en esta actividad. Así mismo, regular la organización y funcionamiento del Sistema Turístico Nacional.

Artículo 2°. Quedan sometidas a las disposiciones de este Decreto Ley, las actividades de los sectores públicos y privado, dirigidas al fomento o explotación económica de cualquier índole, en aquellos lugares o zonas del territorio nacional que por su belleza escénica, valor histórico o cultural, tengan significación turística y recreativa.

Artículo 3°. Los entes públicos u organismos privados que desarrollen actividades relacionadas con el turismo, así como los prestadores de servicios turísticos, ajustarán sus actividades a las disposiciones del presente Decreto Ley y sus Reglamentos.

Artículo 43. El Ministerio del ramo debe fomentar y promover la participación de los organismos e instituciones públicas y privadas en el desarrollo del turismo y la recreación de la comunidad.

Artículo 44. El Ejecutivo Nacional a través de los órganos competentes, elaborará, fomentará y estimulará las inversiones privadas que tiendan a incrementar o a mejorar la atención y desarrollo de aquellas instalaciones destinadas al turismo y la recreación de la comunidad. También promoverá la creación de empresas que tengan por objeto la prestación de servicios turísticos accesibles a la población de ingresos económicos limitados.

Artículo 67. Las personas naturales o jurídicas que pretendan construir edificaciones para hoteles, balnearios, obras de recreo o cualquier otra instalación destinada especialmente a los turistas o usuarios turísticos, deben someter a la aprobación del órgano rector nacional del turismo, los proyectos, planos y demás datos ilustrativos, antes del inicio de su ejecución. Igualmente, quedan obligados a suministrar las informaciones que se les requiera respecto de las obras y trabajos a ejecutarse.

Estas disposiciones están ligadas directamente a la actividad hotelera referidas a la prestación de sus servicios así como también la integración y participación en el turismo del país, la cual le aporta beneficios a la organización.

- Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Turismo sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico, (1998). Este Reglamento tiene por objeto establecer las

normas que regulan la actividad y funcionamiento de los establecimientos de alojamiento turístico.

Artículo 2º: Se considera establecimiento de alojamiento turístico aquel que presta al público el servicio de hospedaje en forma temporal, con áreas e instalaciones comunes, que consta de una edificación o conjunto de edificaciones construidas o acondicionadas para tal fin, y operadas en forma conjunta, ocupando la totalidad o parte de dichas edificaciones.

Artículo 3º: Los establecimientos de alojamiento turístico deberán estar inscritos en el Registro Turístico Nacional que lleva la Corporación de Turismo de Venezuela.

Artículo 7º: A los efectos previstos en este Reglamento, se establecen las siguientes definiciones:

a) DIA HOTELERO: Lapso comprendido entre la hora de registro del huésped en el establecimiento de alojamiento turístico y la una (1) de la tarde del día siguiente.

b) OCUPACION SENCILLA: Es la utilización individual por un (1) huésped de la unidad habitacional, la cual debe estar dotada de una cama individual.

c) OCUPACION DOBLE: Es la utilización por dos (2) huéspedes de la unidad habitacional, la cual debe estar dotada de dos camas individuales o una tipo matrimonial

d) CAMA ADICIONAL: Es la cama individual portátil que a solicitud del huésped y mientras dure su hospedaje, se incorporará a la unidad habitacional, si tuviere capacidad para ello.

e) UNIDAD HABITACIONAL: Es el área privada que ocupan los huéspedes durante su permanencia en el establecimiento de alojamiento turístico.

f) SUITE: Es aquella unidad habitacional que consta, por lo menos, de dos áreas claramente diferenciadas: una habitación doble y un área social con los servicios sanitarios completos.

g) CABAÑA: Unidad habitacional generalmente aislada de los servicios principales del establecimiento turístico, pero formando parte integral del mismo y conformada por uno o más ambientes una o más habitaciones con sus respectivas camas y servicios sanitarios completos.

h) APARTAMENTO: Unidad habitacional conformada como mínimo por servicios sanitarios, estar-comedor, cocinilla, refrigerador y armario con sus respectivas camas según el tipo de apartamento.

Artículo 8º: Los establecimientos de alojamiento turístico prestarán sus servicios bajo alguno o varios de los siguientes Planes Hoteleros:

a) PLAN HOTELERO EUROPEO: Es aquel que incluye únicamente el servicio de alojamiento.

b) PLAN HOTELERO CONTINENTAL: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento y desayuno.

c) PLAN HOTELERO AMERICANO O REGIMEN COMPLETO: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento, además del desayuno, el almuerzo y la cena.

d) PLAN HOTELERO AMERICANO MODIFICADO O REGIMEN MEDIO: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento, además del desayuno y el almuerzo o cena.

e) PLAN HOTELERO TODO INCLUIDO: Es aquel que incluye el servicio de alojamiento, comidas y bebidas, conjuntamente con el servicio de recreación y entretenimiento bajo las condiciones de cada establecimiento.

Artículo 9º: A los efectos de este Reglamento, el servicio de alojamiento turístico comprende el servicio de habitación y el servicio de áreas e instalaciones comunes.

Estas disposiciones establecen las normas y reglas que deben seguir las organizaciones dedicadas al ámbito hotelero en la prestación de sus servicios, también establece una clasificación de la empresa según su estructura, servicios prestados y calidad del servicio.

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

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

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

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

Artículo 35. Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio. El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas.

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

Todas estas disposiciones se deben tener en consideración al momento de llevar la contabilidad en cualquier organización, ya que, son normas fundamentales que le permiten darle validez a la información contenida en los respectivos libros.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Todas las

organizaciones deben regirse por esta ley, ya que, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos 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.

Artículo 2°. Las normas contenidas en esta ley y las que deriven de ella, son de orden público y de aplicación imperativa, obligatoria e inmediata, priorizando la aplicación de los principios de justicia social, solidaridad, equidad y el respeto a los derechos humanos.

Artículo 13. En la aplicación de las disposiciones de esta Ley se protegerá y facilitará el desarrollo de entidades de trabajo de propiedad social, la pequeña y mediana industria, la microempresa, las entidades de trabajo familiar, y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo gestionadas en forma participativa y protagónica por los trabajadores y las trabajadoras, con el objetivo de satisfacer las necesidades materiales, sociales e intelectuales de las familias, la comunidad y el conjunto de la sociedad en el marco de la justicia social mediante los procesos de educación y trabajo, fundamentales para alcanzar los fines esenciales del Estado.

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

Artículo 36. Trabajador o trabajadora no dependiente o por cuenta propia es aquel o aquella que en el ejercicio de la actividad que realiza en el proceso social de trabajo, no depende de patrono alguno o patrona alguna. Los trabajadores y trabajadoras no dependientes o por cuenta propia están protegidos por la Seguridad Social.

Artículo 98. Todo trabajador o trabajadora 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. Toda mora en su pago genera intereses.

Esta ley en sus diferentes artículos, indica cuál es el papel que debe desempeñar el empleado y el patrono, sus derechos y obligaciones, además señala los beneficios de ambos.

- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005). Son un conjunto de estándares que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo con sus experiencias comerciales, sigue creyendo que esto es verdad ha considerado de importancia en la presentación de la información financiera.

- NIC 16 Norma Internacional de Contabilidad Propiedades, Planta y Equipo. El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de propiedades, planta y equipo, de forma que los usuarios de los estados financieros puedan conocer la información acerca de la inversión que la entidad tiene en sus propiedades, planta y equipo, así como los cambios que se hayan producido en dicha inversión. Los principales problemas que presenta el reconocimiento contable de propiedades, planta y equipo son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.

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

- NIC 14 Norma Internacional de Contabilidad Información Financiera por Segmentos. El objetivo de esta Norma es el establecimiento de las políticas de información financiera por segmentos -información acerca de los diferentes tipos de productos y servicios que la entidad elabora y de las diferentes áreas geográficas en las que opera, con el fin de ayudar a los usuarios de los estados financieros a:
  - Entender mejor el desempeño de la entidad en el pasado
  - Evaluar mejor los rendimientos y riesgos de la entidad
  - Realizar juicios más informados acerca de la entidad en su conjunto. Muchas entidades suministran productos o servicios, u operan en áreas geográficas que están sujetas a diferentes tasas de rendimiento, oportunidades de crecimiento, expectativas de futuro y riesgos.
  
- NIC 38 Norma Internacional de Contabilidad Activos intangibles. El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles que no estén contemplados específicamente en otra norma. Esta norma requiere que las entidades reconozcan un activo intangible si, y sólo si, se cumplen ciertos criterios. La Norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige la revelación de información específica sobre estos activos.
  
- NIC 39 Norma Internacional de Contabilidad Instrumentos financieros Reconocimiento y Valoración. El objetivo de esta Norma consiste en establecer los principios para el reconocimiento y valoración de los activos financieros, los pasivos financieros y de algunos contratos de compra o venta de elementos no financieros. Las disposiciones para la presentación de información sobre los instrumentos financieros figuran en la NIC 32 Instrumentos financieros:

Presentación. Las disposiciones relativas a la información a revelar sobre instrumentos financieros están en la NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar.

Toda empresa legalmente constituida debe tener en consideración estas disposiciones al momento mantener relaciones laborales con sus trabajadores.

### **3.3. Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

El análisis estratégico constituye un proceso, que requiere una consideración detallada de las metas y objetivos de la organización, un riguroso análisis interno y externo, así como valorar los activos intangibles de la organización (Dess y Lumpkin, 2003).

#### **3.3.1 Análisis Estratégico Financiero (interno) en la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

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

Por tal motivo, para obtener toda la información relacionada con el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, se aplicó un cuestionario, estructurado con las siguientes dimensiones: aspectos generales y elementos de la estructura financiera, la

cual consideró los elementos internos financieros: análisis financiero, capital de trabajo, razones financieras, análisis de porcentaje, análisis de tendencias, modelo DuPont, punto de equilibrio, presupuestos, análisis de costos, riesgo y rendimiento, apalancamiento operativo y financiero, y los elementos internos no financieros como: capital intelectual, plusvalía e información medioambiental, los cuales van a permitir posteriormente determinar las fortalezas y debilidades presentes en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A

### 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.

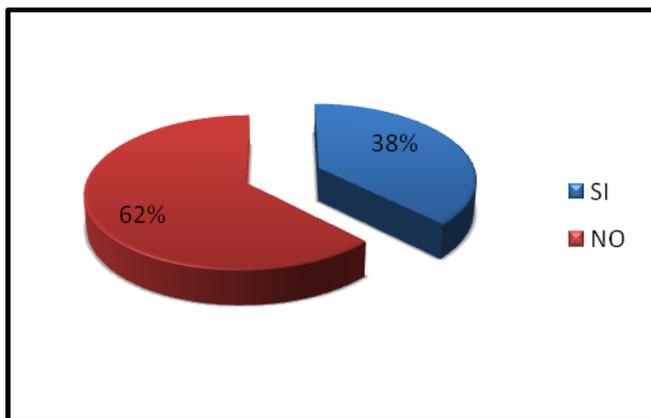
- Misión. En cuanto a estos aspectos, se le consultó a los miembros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A sobre la existencia de una misión en la organización, a lo que el 100% respondió que sí. Así mismo, se les preguntó si conocen la misión de la organización, el 100% respondió afirmativamente

También se le preguntó a los miembros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si sus labores están orientadas en función de la misión de la organización de lo cual el 100% respondió afirmativamente.

Cuando se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administración, si dicho Departamento cuenta con una misión claramente establecida, el 100% de los empleados encuestados respondió afirmativamente.

Asi mismo, se les consultó a los miembros del Departamento que si la misión se encuentra planteada por escrito, el 37% respondió que si y el 63% respondió que no (ver gráfico N° 1).

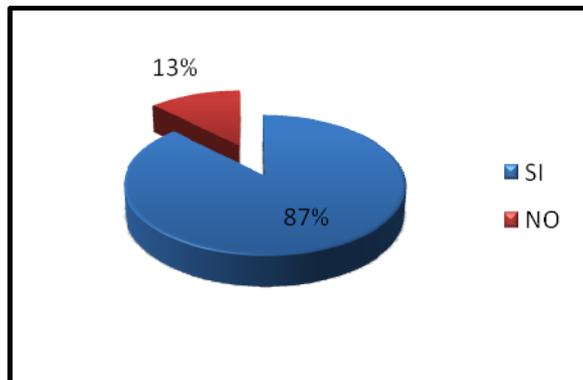
**Gráfico N° 1. Misión planteada por escrito.**



Fuente: Autor. 2013.

De igual manera, el 87% respondió que la misión es conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia y el 13% respondió que no (ver gráfico N° 2).

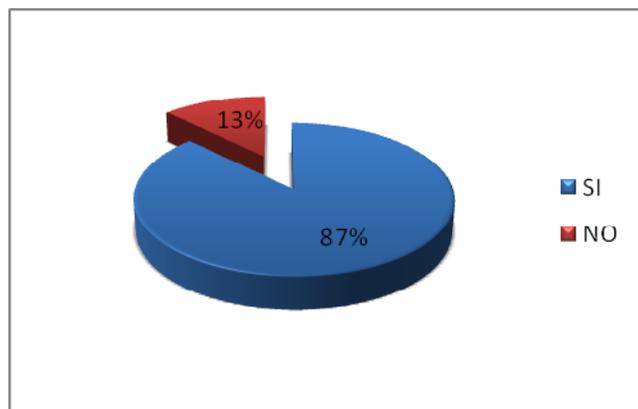
**Gráfico N° 2. Misión conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia.**



Fuente: Autor. 2013.

- **Visión.** Cuando, se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, acerca de la existencia de una visión en la organización y 100% de ellos manifestó que sí existe. Pero de ese 100% de los encuestados, el 87% expresó conocer dicha visión y que las labores del Departamento de Contabilidad están orientadas en función de ella, mientras que el 13% manifestó no conocer la visión de la organización y que las labores del Departamento de Contabilidad no están orientadas en función de ella (ver gráfico N° 3).

**Gráfico N° 3. Conocimiento del personal de la visión de la organización y que las labores del Departamento de Contabilidad están orientadas en función de ella.**

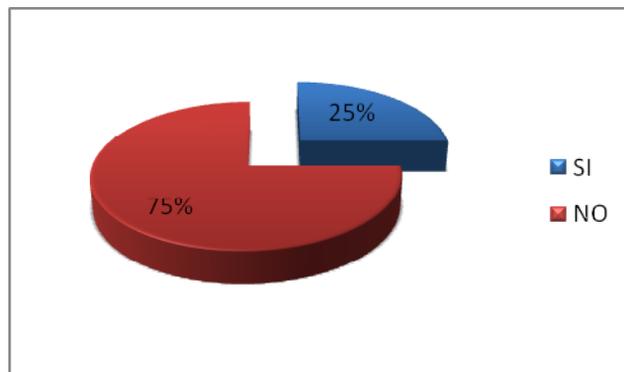


Fuente: Autor. 2013.

Cuando se le consultó al personal que labora en el Gerencia de Administracion, si dicho Departamento cuenta con una visión claramente establecida, el 100% de los empleados encuestados respondió afirmativamente.

Así mismo, se les consultó a los miembros del Departamento que si la visión se encuentra planteada por escrito, el 25% respondió que si mientras que el 75% respondió que no (ver gráfico N° 4).

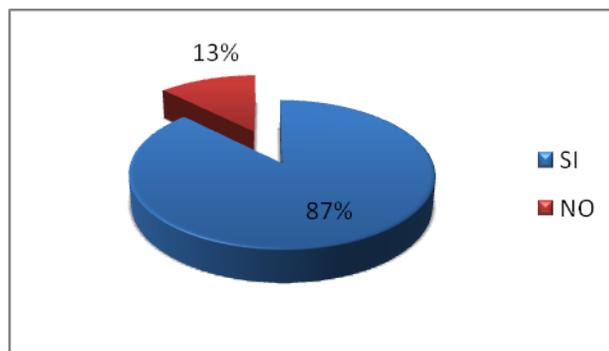
**Gráfico N°4. Visión planteada por escrito.**



Fuente: Autor. 2013.

De igual manera, el 87% respondió que la visión es conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia y el 13% respondió que no (ver gráfico N° 5).

**Gráfico N° 5. Visión conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia.**



Fuente: Autor. 2013.

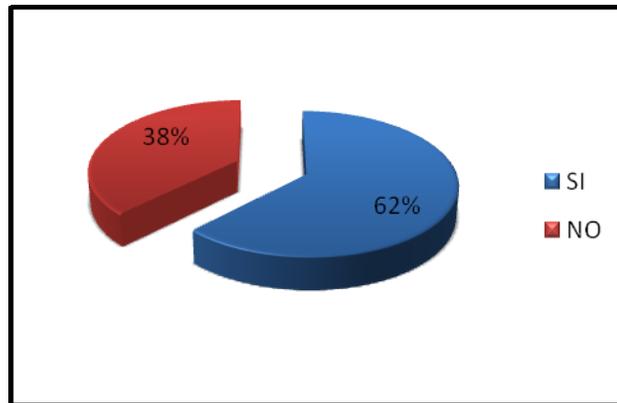
- **Objetivos.** Así mismo, se les preguntó si los objetivos de la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, están claramente establecidos, el 100% del personal contestó que si. El 100% de encuestados señaló que los objetivos de la gerencia están acorde a los objetivos de la organización.

Cuando se les consultó si la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, el 100% respondió afirmativamente.

- **Análisis estratégico.** Se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si en el mismo realiza análisis estratégico que le permita tomar decisiones para alcanzar los objetivos de la organización, el 100% de ellos respondió que no se realiza.
- **Funciones.** Se les preguntó si conocen con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupan, y el 100% manifestó que si las conocen. Este porcentaje de encuestados, también manifestó conocer con claridad las responsabilidades que tienen en relación con el cargo que ocupan. Además, al preguntarles qué tan importantes son las funciones que cumple esta gerencia en la organización, el 100% respondió que son muy importantes.
- **Manual de sistemas y procedimientos.** Se les preguntó a los encuestados si la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, dada su importancia, el 100% de los encuestados manifestó que no cuenta con manual de sistemas y procedimientos.

- Capacitación. El 38% de los miembros respondió que si se le ofrece capacitación para laborar, mientras que el 62% dijo que no (ver gráfico N° 6).

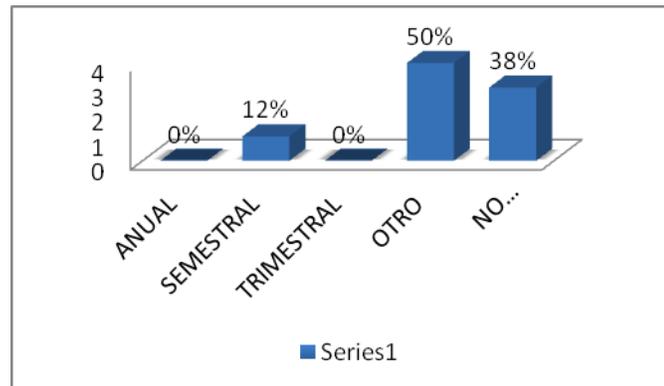
**Gráfico N° 6 Capacitación para laborar en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

También se les consultó a los miembros de la Gerencia de Administración, cada cuánto tiempo reciben capacitación a lo que el 12% respondió que reciben capacitación semestralmente, el 50% respondió cuando se ofrezcan cursos de actualización y el 38% no respondió (Ver gráfico N° 7).

**Gráfico N° 7. Tiempo en que se recibe capacitación para laborar en la gerencia de administración.**



Fuente: Autor. 2013.

### 3.3.1.2 Elementos financieros y no financieros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero, comprenden elementos financieros y no financieros, los cuales 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.

#### 3.3.1.2.1 Elementos Financieros

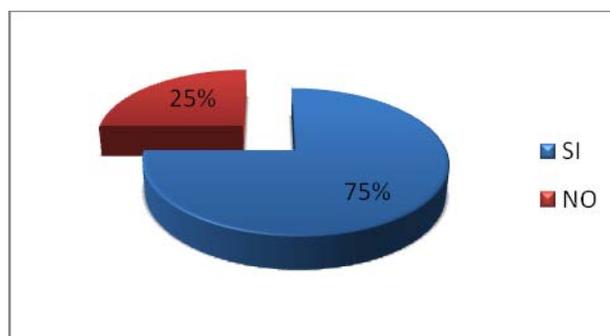
Los elementos financieros son de suma importancia para la organización, ya que, miden el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización. Tener conocimiento de los elementos económicos y financieros así como la interpretación de los mismos, es indispensable para llevar a la organización a un nivel competitivo en el mercado. 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.** Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa, y sin ello no habrán pautas para señalar un derrotero a seguir en el futuro.

Sobre el análisis financiero se hicieron preguntas de carácter general y se muestran los resultados referidos a: estado de situación financiera, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en las cuentas de patrimonio y estado de flujo de efectivo.

Cuando se consultó si la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, el 75% de los consultados manifestó que sí dispone de esta información, mientras que el 25% manifestó que no (Ver gráfico N° 8).

**Gráfico N° 8. Disposición de información financiera formulada en forma veraz y oportuna.**

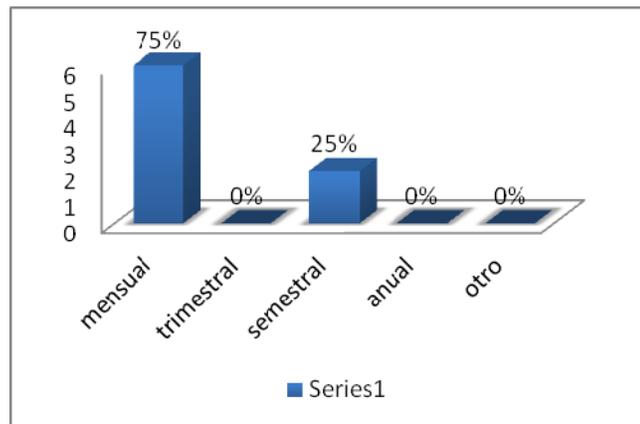


Fuente: Autor. 2013.

El 100% de los encuestados respondió que se elaboran los estados financieros de la organización y cuando se les preguntó a los encuestados cada cuánto tiempo la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A,

emite los estados financieros, el 75% respondió que lo hacen mensualmente, el 25% respondieron semestralmente y el restante no respondió (Ver gráfico N° 9).

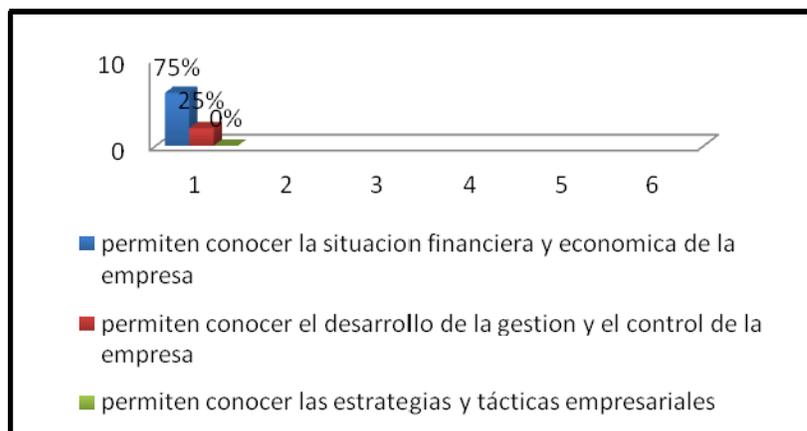
**Gráfico N° 9. Tiempo en que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A emite estados financieros.**



Fuente: Autor. 2013.

El 75% de los encuestados respondió que la importancia que cobra la elaboración de los estados financieros en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, es que les permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa, mientras que el 25% dijo que la importancia es permitir conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa (Ver gráfico N° 10).

**Gráfico N° 10. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A**

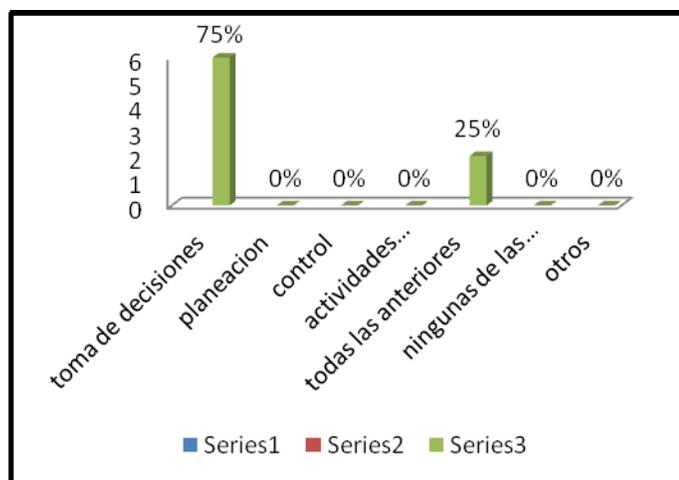


Fuente: Autor. 2013.

El 100% de los encuestados respondió que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, es utilizada para el análisis financiero de la misma.

Al consultar sobre los aspectos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, que inciden en el análisis financiero de la misma, el 75% de los encuestados manifestó la toma de decisión, mientras que el 25% expresó todas las anteriores: toma de decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas (Ver gráfico N° 11).

**Gráfico N° 11. Aspectos que inciden en el análisis financiero realizado en la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A**



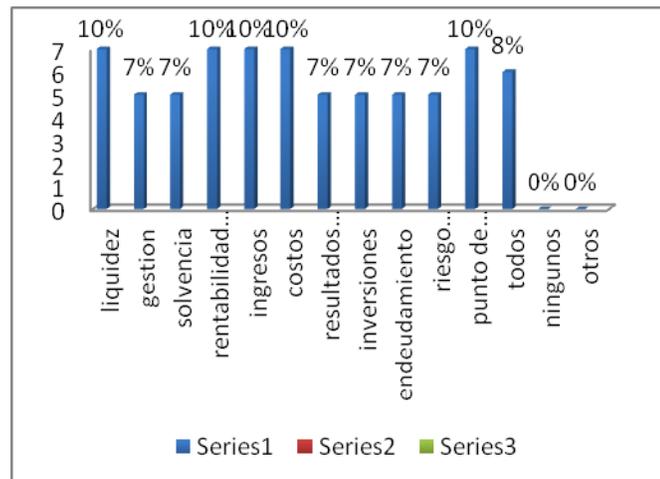
Fuente: Autor. 2013.

Cuando se consultó sobre los elementos de análisis financiero que maneja la Gerencia de Administración, el 100% de los encuestados respondió que utilizan el cálculo de los costos, el 100% respondió análisis de los estados financieros, el 100% el estado de situación financiera, el 100% el estado de ganancias y pérdidas y el 100% el estado de flujo de efectivo.

Para tomar decisiones, la Gerencia de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, debe tener como base fundamental la información financiera suministrada por la Gerencia de Administracion de esta organización, además de tener presente los elementos que acompañan a dichos análisis. De allí que, para la

toma de decisiones en la empresa, es necesario los resultados obtenidos por la empresa, representadas con un 10% respondió que es necesario: la liquidez, rentabilidad de la empresa, ingresos, costos y el punto de equilibrio, un 7% indicó que: la gestión, solvencia, los resultados obtenidos por la empresa, las inversiones, el endeudamiento y el riesgo empresarial y un 8% respondió que todos los aspectos (ver gráfico N° 12).

**Gráfico N° 12. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones.**



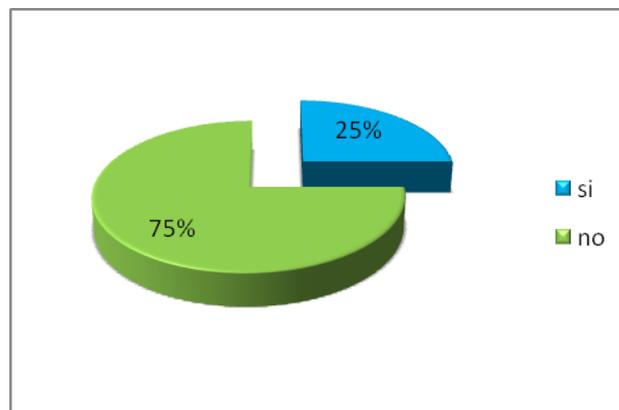
Fuente: Autor. 2013.

El análisis de los estados financieros es un factor clave que le permite a la gerencia observar más allá de los números presentados en los informes financieros, siendo esto primordial para determinar la situación financiera y económica en que se encuentra la organización, además de proveerle información necesaria para la toma de decisiones. De esta manera, para que una empresa logre los planes trazados debe conocer la necesidad del análisis financiero para la toma de decisiones. Por tal razón, cuando se les consultó a los encuestados si es posible tomar decisiones sin un análisis

financiero en la organización Promociones Nueva Toledo C.A., el 100% manifestó que no es posible.

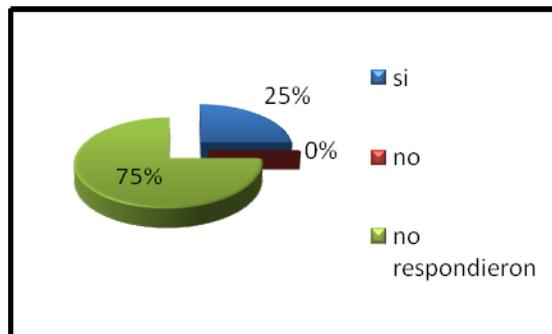
- Estado de situación financiera. El estado de situación financiera es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones que se han efectuado en el pasado. Muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos con los que cuenta la empresa para las futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos y que aparecen bajo el nombre de pasivos y capital contable. Por lo que, se le consultó al personal que labora en la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si elaboran el estado de situación financiera, y un 25% de los encuestados respondió que sí se elabora, mientras que el 75% restante respondió que no (ver gráfico N° 13). Además, este mismo porcentaje (25%) considera que el estado de situación es importante para la organización (ver gráfico N° 14).

**Gráfico N° 13. Elaboración del estado de situación financiera**



Fuente: Autor. 2013.

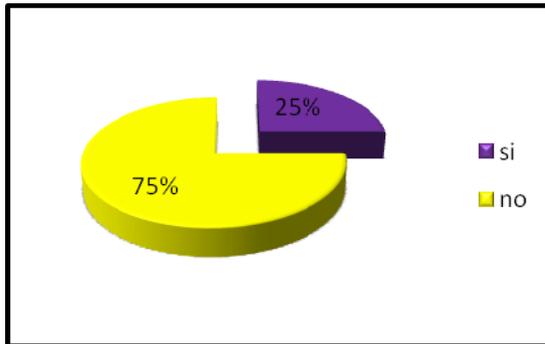
**Gráfica N° 14. Importancia del estado de situación financiera para la organización**



Fuente: Autor. 2013.

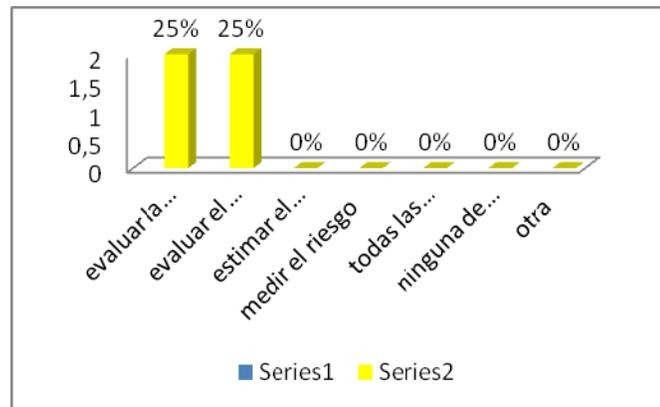
- Estado de ganancias y pérdidas. Respecto a si en la Gerencia de Administracion de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, elaboran estados de ganancias y pérdidas, el 25% respondió que sí, el 75% respondió no (ver gráfico N° 15). Además, este mismo porcentaje (25%) considera que la finalidad que persigue la Gerencia de Administración, cuando elabora el estado de ganancias y pérdidas, es evaluar la rentabilidad y el desempeño de la organización (ver gráfico 16).

**Gráfico N° 15. Elaboración del estado de ganancias y pérdidas.**



Fuente: Autor. 2013.

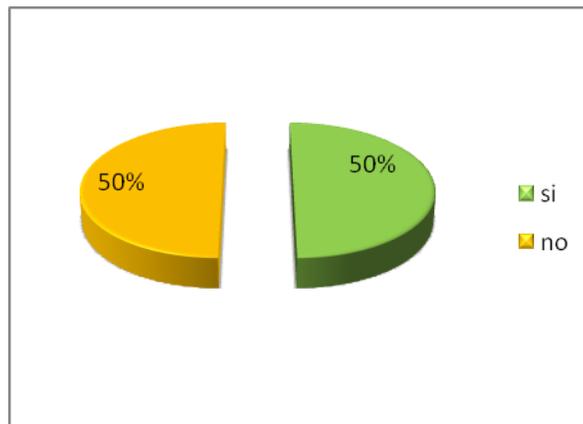
**Gráfico N° 16. Finalidad de la gerencia de administración cuando se elaboran los estados de ganancias y pérdidas.**



Fuente: Autor. 2013.

- Estado de flujo de efectivo. También, se indagó acerca del estado de flujo de efectivo, consultando a los encuestados si la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si se elabora este estado financiero, a lo que el 50% afirmó que se elabora, mientras que un 50% no respondió (ver gráfico N° 17). Ese 50% que respondió afirmativamente se les preguntó, si este estado financiero es importante para la empresa y el 100% de ellos dijo que si. Estos encuestados manifestaron, que el estado de flujo de efectivo pretende evaluar la capacidad de generar efectivos y equivalentes de efectivos.

**Gráfico N° 17. Elaboración del estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A,**



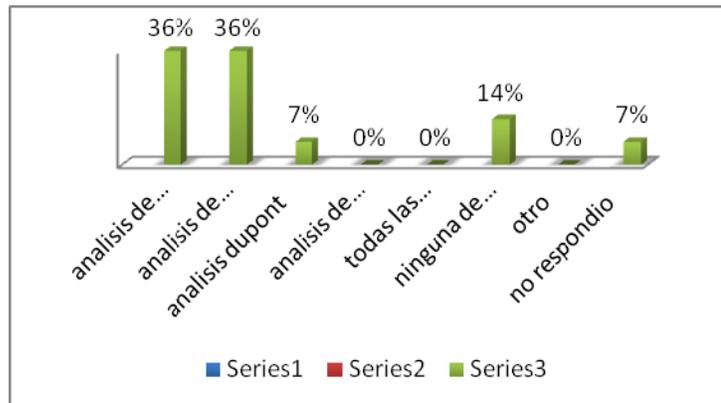
Fuente: Autor. 2013.

- Estado de cambio de las cuentas de patrimonio. En cuanto al estado de cambio de las cuentas de patrimonio, el cual es otro de los estados financieros básicos que debe presentar una organización, se le preguntó a los encuestados, si la Gerencia de Administración de la empresa elabora este estado financiero y el 100% de ellos señaló que si.
- 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 Gerencia de Administración de la empresa se realiza análisis

de capital de trabajo, como información financiera complementaria para el análisis financiero, el 100% de los encuestados señaló que no se realiza este análisis.

- 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si se calculan las razones financieras, donde un 100% respondió que no.
- Análisis de Porcentajes, Análisis de Tendencia y Análisis DuPont. 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 le consultó cuáles de los métodos de análisis financieros aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, un 36% de los encuestados respondió que el análisis de porcentaje, un 36% respondió que el análisis de tendencia, un 7% respondió que el análisis dupont, un 14% respondió ninguna de las anteriores y un 7% no respondió (ver gráfico N° 18).

**Gráfico N° 18 Métodos de análisis financieros que aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

- **Análisis del punto de equilibrio.** Es el volumen de ventas necesario para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que, esto indica el porcentaje que pueden disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero. Por esto, surge la necesidad de conocer si en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, se calcula el punto de equilibrio y al indagar sobre este asunto con los miembros de esta Gerencia, el 100% contestó que no se calcula el punto de equilibrio.
- **Presupuesto.** Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo. 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 a los miembros que laboran en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, el 100% de los encuestados contestó que esta gerencia no elabora los presupuestos de la organización.

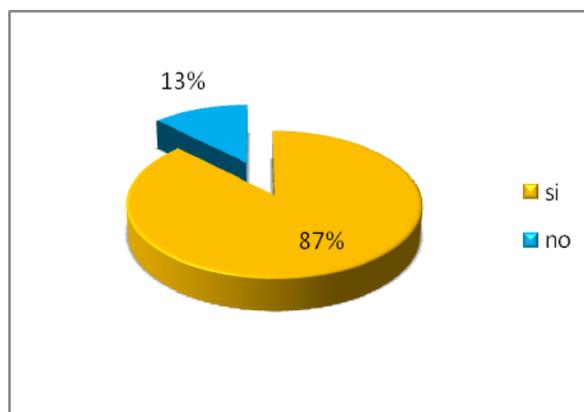
- **Análisis de costos.** El determinar los costos es fundamental para cualquier organización, ya que, a través de éstos es posible establecer el precio de venta y las posibles utilidades que se esperan obtener. Al consultarle a los encuestados sobre si se realiza análisis de costos en la Gerencia de Administración, el 100% de ellos respondió que si se realiza análisis de costos. También, se les preguntó el grado de importancia de elaborar el análisis de costos, el 100% manifestó que tiene un grado de importancia alto.
- **Riesgo y Rendimiento.** Cualquier organización que realice una 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 dicha inversión. Por tal motivo, se les consultó a los trabajadores de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si esta gerencia realiza análisis de riesgo y rendimiento, a lo que el 100% de los encuestados indicó que esta Gerencia no realiza dicho análisis.
- **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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si en el mismo determinan estos apalancamientos a lo que el 100% respondió que no se determinan.

### 3.3.1.2.2 Elementos No Financieros

En la actualidad las organizaciones no solo consideran los elementos de la estructura financiera de la empresa para tomar decisiones o elaborar sus planes; además de estos elementos, toman en cuenta los elementos no financieros o cualitativos que son de gran importancia para las actividades desarrolladas por éstas, entre los cuales se pueden mencionar el capital intelectual, la plusvalía y la información medio ambiental.

- Capital Intelectual. Este capital tiene 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. De tal manera, que se le preguntó a los miembros que laboran en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, si tiene conocimiento de lo que es el capital intelectual, donde el 87% de los encuestados manifestó conocerlo y el 13% respondió que no lo conocen (ver gráfico N° 19).

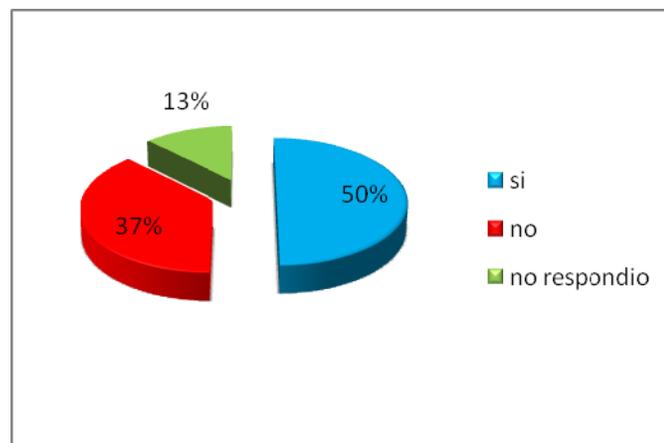
**Gráfico N° 19. Conocimiento del capital intelectual.**



Fuente: Autor. 2013.

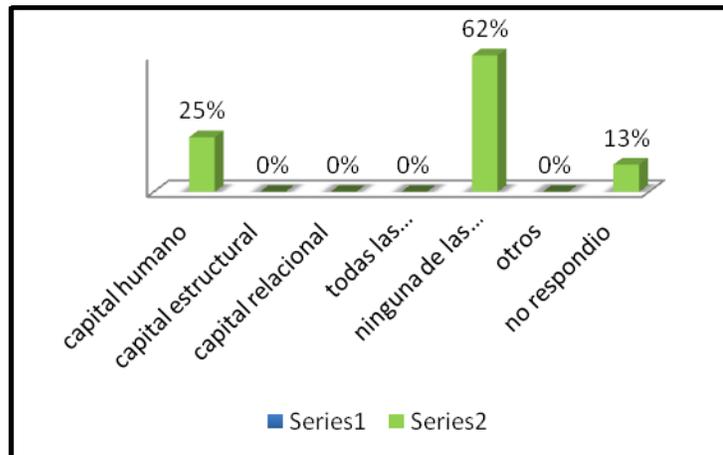
También, se le consultó si este capital es valorado en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, y el 50% de los encuestados respondió que si, mientras que el 37% respondió que no y un 13% no respondió (ver gráfico N° 20). De igual forma, se le consultó al personal encuestado cuáles de las estructuras de capital intelectual inciden en la capacidad de generar beneficio en la Gerencia de Administración, el 25% respondió la estructura del capital humano incide muy poco, el 62% respondió que ninguna de las anteriores y el 13% no respondió (ver gráfico N° 21).

**Gráfico N° 20. Capital intelectual valorado por la Gerencia de Administración.**



Fuente: Autor. 2013.

**Gráfico N° 21. Incidencia del capital intelectual para generar beneficios.**



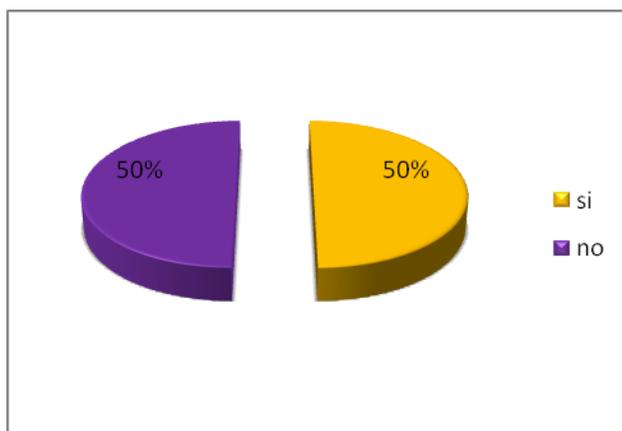
Fuente: Autor. 2013.

- Plusvalía. La plusvalía genera valor a la organización; es por ello que, se debe conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se conocerá si dicha empresa está generando valor en el mercado. A tal efecto, se les preguntó a los encuestados sobre el tipo de plusvalía (comprada y generada internamente), que reconocen y revelan la Gerencia de Administración, obteniéndose como resultado, que el 100% de los encuestados manifestó que ninguna de los tipos de plusvalía reconocen y revela la Gerencia de Administración.
- 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 consultar sobre este aspecto, el 100% de los encuestados de la Gerencia de Administración dijo que si conoce sobre la información medioambiental.

Así mismo, se les consultó si las actividades que lleva a cabo la Gerencia de Administración causan daños al medioambiente, a lo que el 100% manifestó que no causan daño.

Siguiendo con el tema de la información medioambiental, a fin de indagar sobre el mismo, se consultó en qué grado afectan las actividades que realizan, al medio ambiente, a lo que el 100% contestó que no lo afecta. De igual forma, el 50% del personal hizo saber que la Gerencia de Administración reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental y el otro 50% dijo que no reconoce ni revela en los estados financieros dicha información (ver gráfico N° 22).

**Gráfico N° 22. Se reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental.**



Fuente: Autor. 2013.

### 3.3.2 Elementos externos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

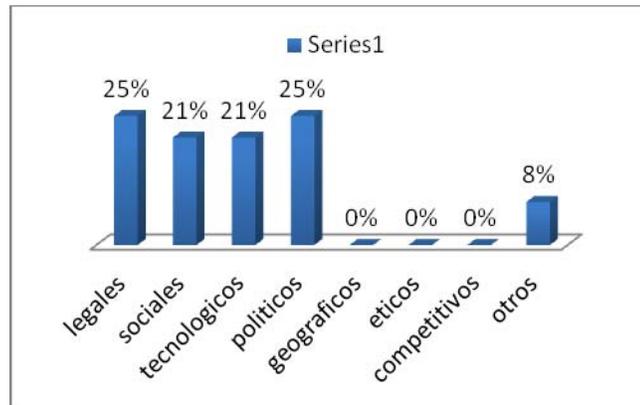
Cuando se estudian los elementos externos, se busca establecer aquellas situaciones o circunstancias externas que pueden afectar o favorecer el desenvolvimiento de las actividades de la organización. Con el análisis de estos factores se determinan las amenazas y oportunidades a las que está expuesta 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A. son los siguientes: legales, sociales, tecnológicos, políticos, geográficos, éticos y competitivos.

#### 3.3.2.1 Aspectos Generales.

La empresa 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., sobre los factores externos que influyen en la operatividad, el 25% de los encuestados coincidió que los factores externos que influyen son los legales, un 21% respondió que son sociales, otro 21% respondió que son tecnológicos, un 25% respondió que son políticos y un 8% respondió otro y específico que ninguno (ver gráfico N° 23).

**Gráfico N° 23 Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

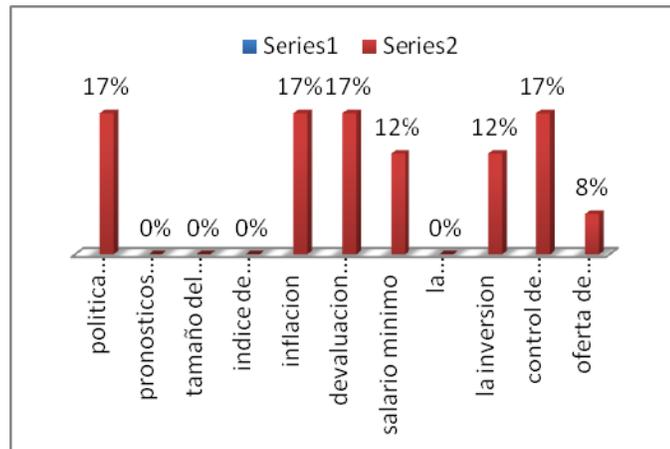


Fuente: Autor. 2013.

### 3.3.2.2 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., cuáles son los aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas por el mismo, donde el 17% respondió que esos aspectos económicos son la política cambiaria del país, la inflación, la devaluación de la moneda y el control de precios; un 12% respondió que son el salario mínimo y la inversión y un 8% respondió que es la oferta de bienes y servicios (ver gráfico N° 24).

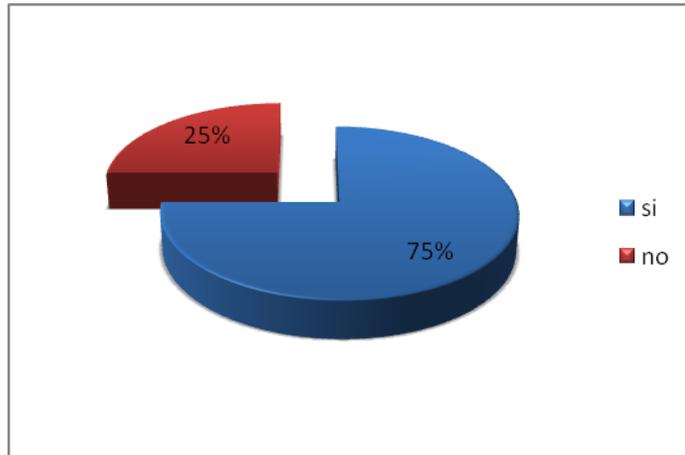
**Gráfico N° 24 Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

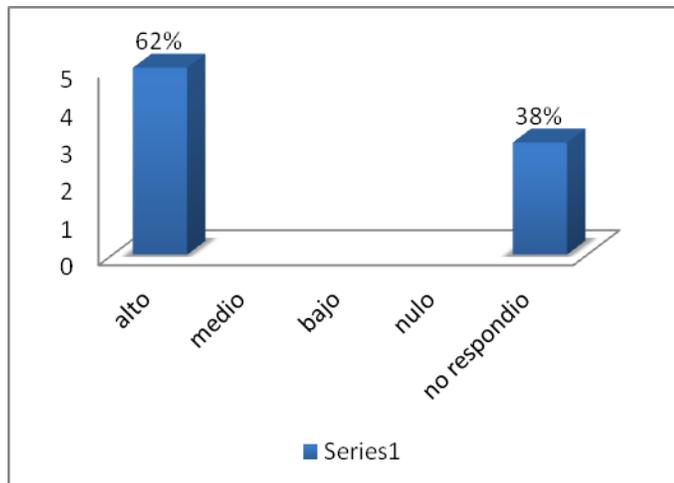
Cuando se les consultó a los encuestados si la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades de la Gerencia de Administración, el 75% de ellos respondió que si la afecta, y el 25% restante no respondió (ver gráfico N° 25). Del mismo modo se les preguntó en qué grado las afectan, a lo que el 62% manifestó que la afectan en un grado alto y un 38% no respondió (ver gráfico N° 26)

**Gráfica N° 25 Efecto de la inflación y el índice de desempleo en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

**Gráfica N° 26. Grado en que afecta la inflación y el índice de desempleo en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

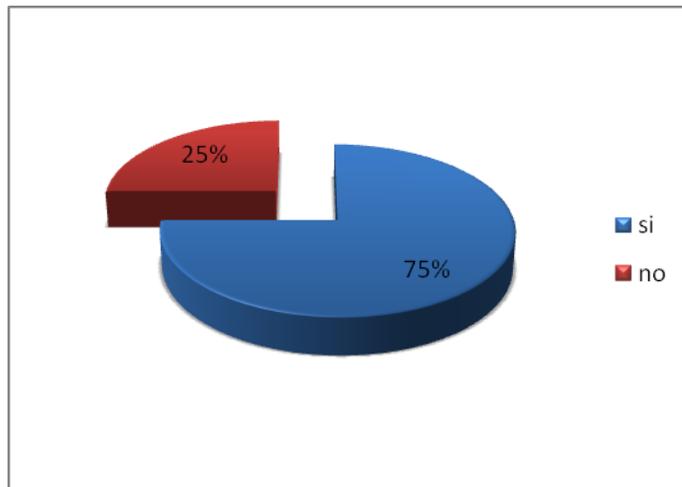


Fuente: Autor. 2013.

Al consultarles sobre si las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Administración, el 75% de los encuestados respondió que si la afecta, mientras que el 25% respondió que no afectan dichas actividades (ver gráfico N° 27). Así mismo se les preguntó en qué grado lo afectan, a lo que el 62% respondió en un

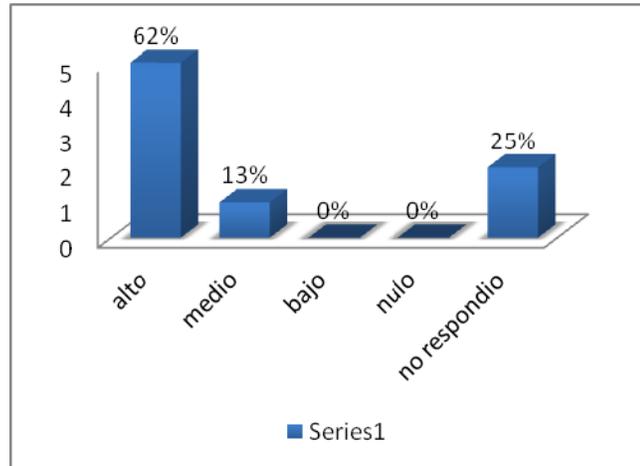
alto grado, un 13% respondió que en un grado medio y el 25% no respondió (ver gráfico N° 28).

**Gráfico N° 27 Efectos de las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

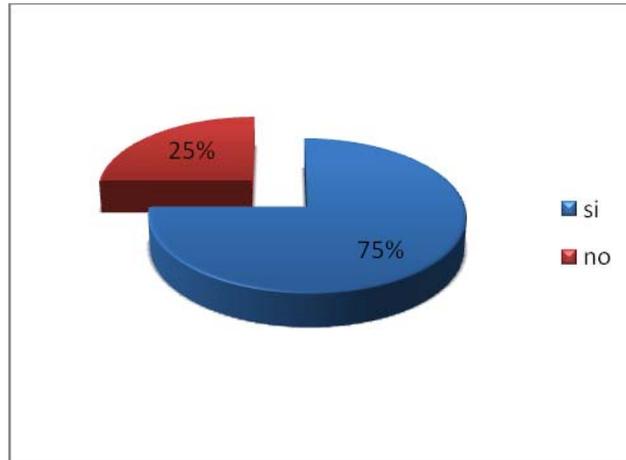
**Gráfico N° 28. Grado en que afectan las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Cuando se le consultó a los encuestados si las medidas económicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, el 75% manifestó que si y el 25% manifestó que no afectan las actividades (ver gráfico N° 29). Ese mismo porcentaje (75%) dijo que el grado de afectación de estas medidas es alto.

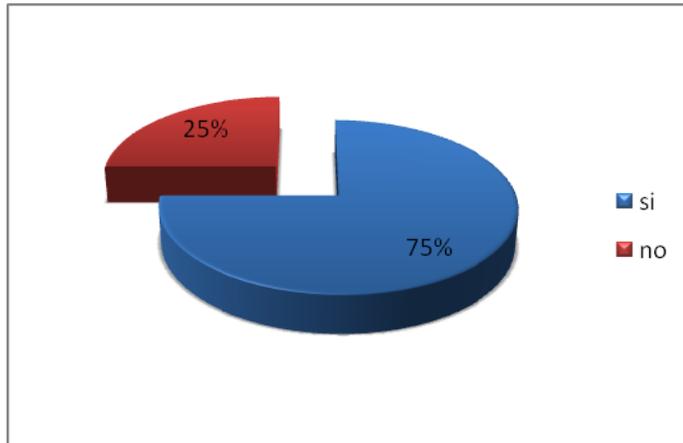
**Gráfico N° 29 Efecto de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

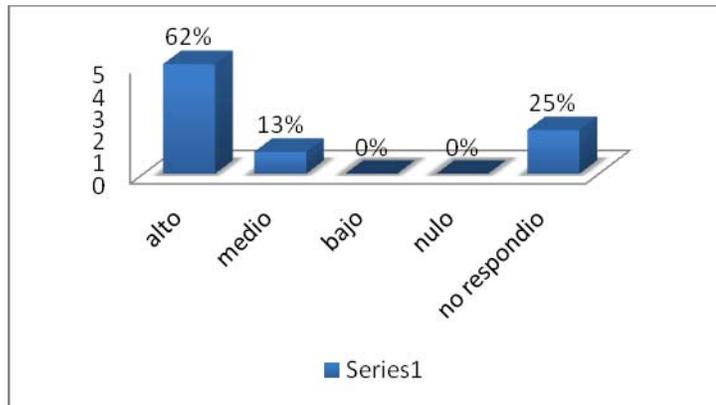
Las tasas de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada. Al respecto se le preguntó a los integrantes de la Gerencia de Administración si éstas afectan sus actividades, a lo que un 75% respondió que sí y el 25% respondió no (ver gráfico N° 30). De esta misma manera, se les consultó a los encuestados en qué grado afectan las tasas de interés las actividades de la Gerencia de Administración, teniendo como resultado que el 62% manifestó que es alto el grado de afectación, el 13% manifestó que es medio y un 25% no respondió (ver gráfico N° 31).

**Gráfico N° 30 Efecto de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

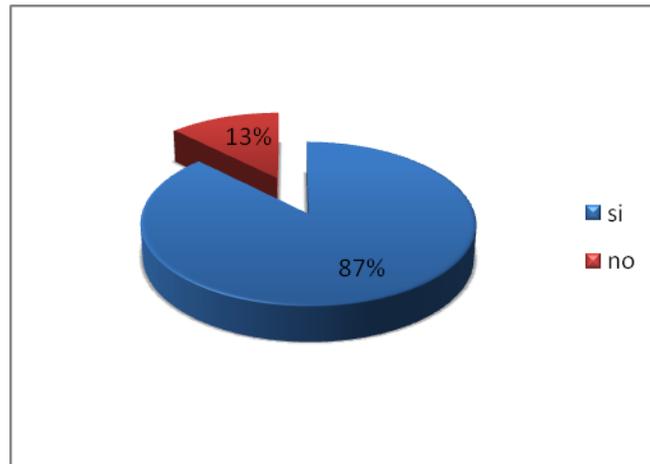
**Gráfico N° 31 Grado en que afectan las tasas de interés en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Así mismo, se le preguntó a los encuestados si los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Administración, a lo que el 87% manifestó que si y un 13% respondió que no son afectadas las actividades (ver gráfico N° 32). Del mismo modo, cuando se les preguntó en qué grado las afecta, el mismo porcentaje (87%) respondió que en un grado alto.

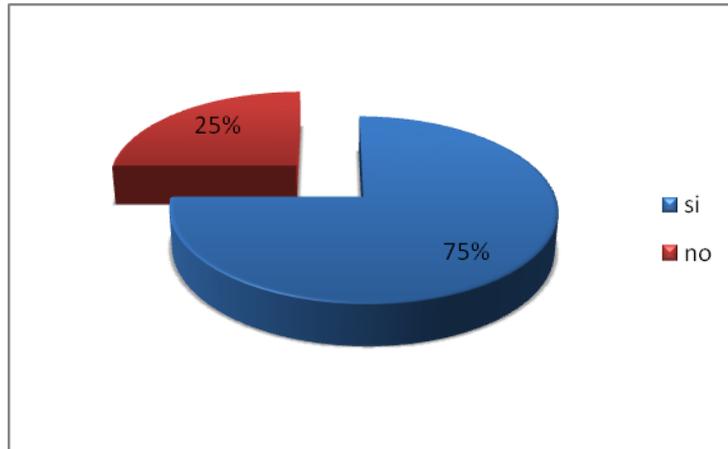
**Gráfico N° 32 Efectos de los impuestos en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Cuando se les consultó a los trabajadores de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., si la situación económica del país afecta las actividades de este Departamento, el 75% de los encuestados indicó que si la afecta, y el 25% dijo que no son afectadas dichas actividades (ver gráfico N° 33). También el 100% de ese porcentaje (75%) expresó que el grado en que afectan es muy alto.

**Gráfico N° 33 Efectos de la situación económica actual en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

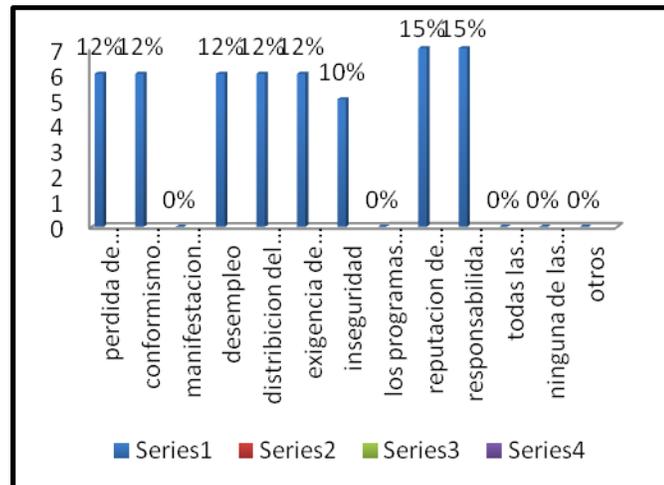


Fuente: Autor. 2013.

### 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., acerca de los aspectos sociales que inciden en este, el 15% de los encuestados señaló, la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la empresa, el 12% señaló, la pérdida de los valores, el conformismo de la sociedad con las situaciones dadas, el desempleo, la distribución del ingreso del país y la exigencia de los consumidores y un 10% indicó, la inseguridad (ver Gráfico N° 34).

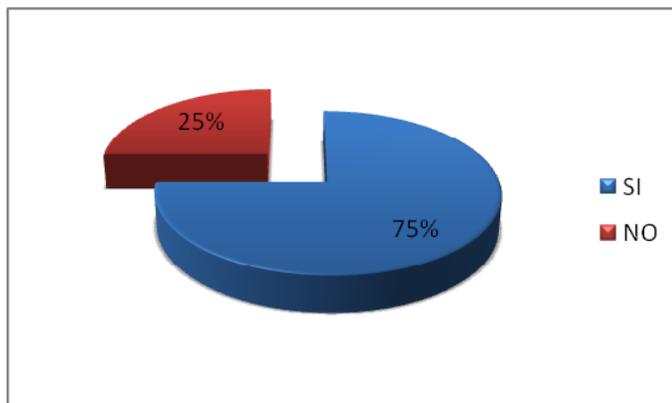
**Gráfico N° 34 Aspectos sociales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Cuando se les consultó a los encuestados si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración, el 75% de ellos señaló que si son afectadas, mientras que el 25% respondió que no son afectadas dichas actividades (ver gráfico N° 35). Ese mismo porcentaje (75%) indicó que el grado de inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas es alto.

**Gráfico N° 35. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones publicas en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



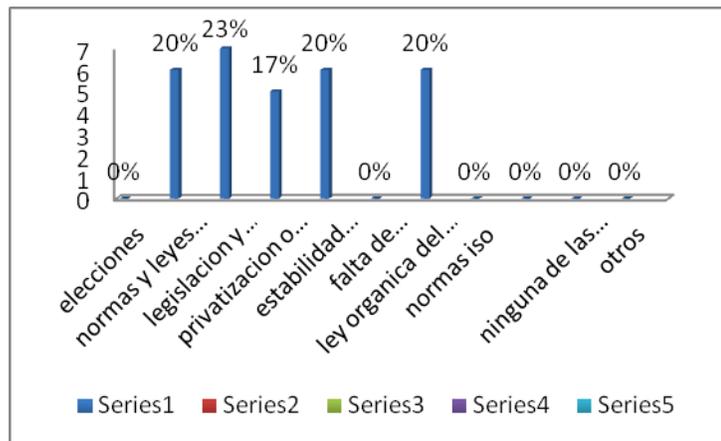
Fuente: Autor. 2013.

También, el 100% de estos encuestados indicaron que los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno no afectan las actividades de la Gerencia de Administración. Del mismo modo, el 100% de los encuestados consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad de la misma si son una ventaja para esta Gerencia.

#### 3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales.

Estos aspectos pueden afectar el desarrollo normal de las actividades de cualquier organización incluyendo las actividades realizadas en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., razón por la cual se indagó sobre este punto, donde el 23% de los encuestados respondió que entre los aspectos que afectan, se encontró: la legislación y reforma de leyes, un 20% respondió, normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, estabilidad política del país y la ley orgánica del trabajo para los trabajadores y trabajadoras, y un 17% respondió, la privatización o nacionalización de empresas por el gobierno (ver gráfico N° 36).

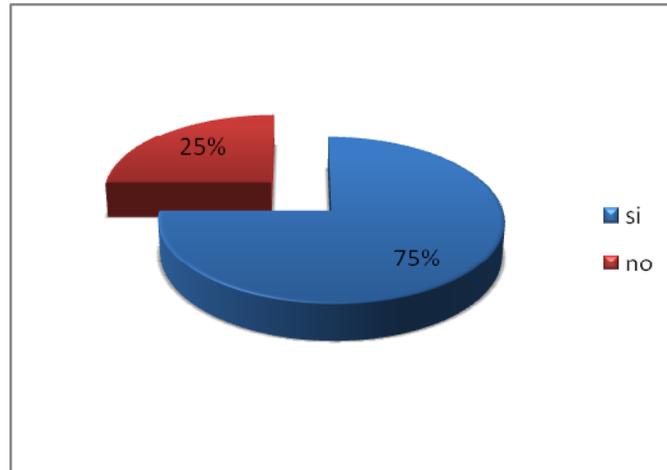
**Gráfico N° 36 Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Cuando se indagó con respecto a la situación política actual del país, el 75% de los encuestados manifestó que está situación si afecta las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., mientras que el 25% restante respondió que no son perjudicadas (ver gráfico N° 37).

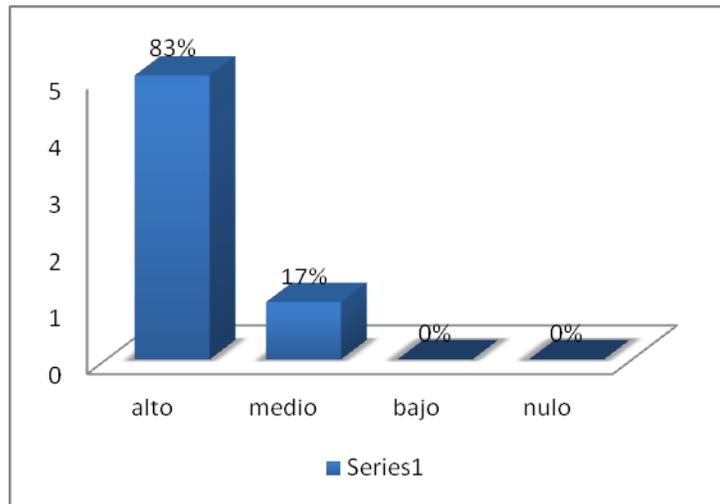
**Gráfico N° 37 Situación política actual que perjudica o afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Ahora, en relación a la pregunta anterior acerca de la situación política actual del país, se consultó a los miembros de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Administración, donde un 83% de ellos contestó que es alto, un 17% contestó que es medio (ver gráfico N° 38).

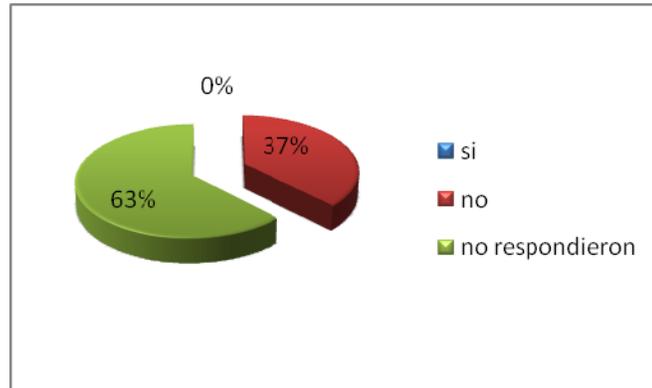
**Gráfico N° 38. Grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Se les preguntó a los encuestados si las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., y el 37% de ellos expresó que no lo afectan y el 63% restante no respondió (ver gráfico N° 39).

**Gráfico N° 39. Beneficio de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

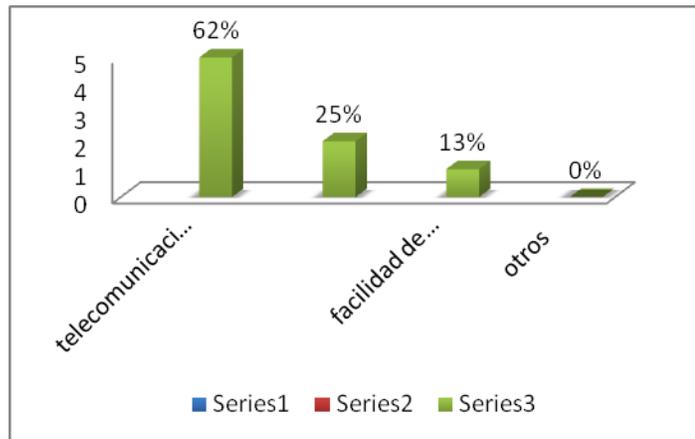


Fuente: Autor. 2013.

### 3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos.

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a la empresa estar a la par con los avances que surgen en la actualidad. En este contexto, se le hizo la consulta al personal que labora en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., sobre los aspectos tecnológicos que inciden en las actividades y el 62% de los encuestados señaló: las telecomunicaciones, un 25% indicó las nuevas tecnologías y un 13% señaló la facilidad de acceso a la tecnología (ver gráfico N° 40).

**Gráfico N° 40. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

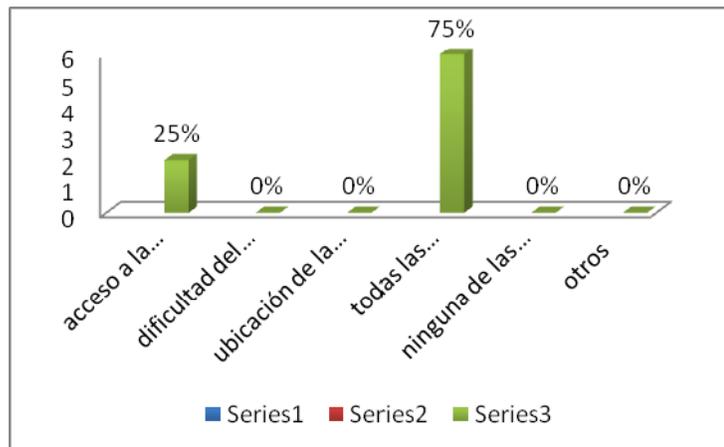
Además, el 100% de los encuestados consideró que los avances tecnológicos son beneficiosos para las actividades que se realizan en la Gerencia de Administración.

Así mismo, el 100% de los encuestados indicó que la Gerencia de Administración no aplica *software* contables novedosos; además, utiliza el Internet como medio informático para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas.

### 3.3.2.6 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 Gerencia de Administración, el 25% de los encuestados señaló que es el acceso a la empresa, mientras que el 75% indicó que todos estos aspectos inciden en las actividades de la Gerencia de Administración (ver gráfico N° 41).

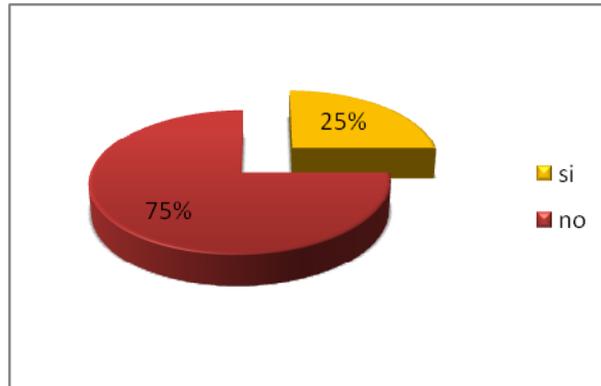
**Gráfico N° 41. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**



Fuente: Autor. 2013.

Finalmente, en lo que respecta a la ubicación geográfica de la organización Promociones Nueva Toledo C.A el 100% de los encuestados respondió que es la más idónea, en cuanto a la dificultad existente al acceso vial, el 75% de los encuestados respondió que no existe dificultad de acceso vial a la misma, mientras que un 25% respondió que sí existe (ver gráfico N° 42).

**Gráfico N° 42. Dificultad de acceso vial para la empresa.**



Fuente: Autor. 2013.

### 3.3. Fortalezas y Debilidades de los Elementos Financieros y No Financieros de la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.

El determinar las debilidades y fortalezas de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., es de gran importancia, puesto que le 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 unidad para determinar sus fortalezas y debilidades, las cuales son mostradas en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2. Análisis Interno de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
...Continuación del cuadro N° 2.		
		Fortaleza: porque su misión es Proporcionar a todos sus clientes, a muy razonables precios, una amplia

Misión y Visión Organizacional	Existencia de una misión y visión en la organización.	gama de servicios, de forma eficiente y personalizada, con calidad, seriedad y sentido de compromiso, destacándose en la industria de Hospedaje, Alimentos y Bebidas, Convenciones, Banquetes, y Actividades Recreativas para niños y adultos, logrando siempre la total satisfacción de todos aquellos que depositan su confianza en ellos, y premiando la constancia y fidelidad de los miles de clientes que anualmente les honran con su visita.
	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.
Análisis estratégico	No realizan análisis estratégico	Debilidad: No determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
Misión departamental	Existe una misión Departamental.	Fortaleza: conocen con exactitud hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos.
	No se encuentra planteada por escrito.	Debilidad: se presenta debido a que los miembros que hacen vida en la organización no tienen conocimiento de la misión de esta Gerencia.
...Continuación del cuadro N° 2.		
	Existe una visión	Fortaleza: conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren,

...Continuación del cuadro N° 2.

	Departamental.	
Visión departamental	No se encuentra planteada por escrito.	Debilidad: se presenta debido a que los demás miembros de la organización no tienen noción hacia dónde se dirigen las acciones de la Gerencia de Administración
Funciones y responsabilidades	Desempeño de actividades acorde con el cargo y compromiso con todas y cada una de sus labores.	Fortaleza: conocen con claridad las responsabilidades y funciones del cargo.
	Importancia de las funciones de la Gerencia de Administración.	Fortaleza: se encuentran comprometidos con cumplir las funciones de su cargo por considerar que son de vital importancia para la organización.
Sistemas y procedimientos	No existe un manual.	Debilidad: no cuentan con un manual que describe los lineamientos y procedimientos que guían las actividades de la Gerencia de Administración.
Capacitación y adiestramiento	No se realiza una capacitación frecuente al personal de la Gerencia de Administración.	Debilidad: ocasionando así que los trabajadores de la Gerencia de Administración no estén actualizados con respecto a los cambios que se dan en materia contable.
<b>Elementos Financieros</b>		
<b>Análisis Financiero</b>		
...Continuación del cuadro N° 2.	Disponen de información os financieros como: estado de situación	Fortaleza: expresa el desempeño financiero y económico de la Gerencia de Administración, lo cual es de gran

Información financiera	financiera y estado de ganancias y pérdidas.	importancia para la toma de decisiones.
	Emisión de Estados financieros cuando son requeridos.	Fortaleza: lo cual permite tener información financiera oportuna.
Estado de Situación financiera	No elaboran el estado de situación financiera.	Debilidad: la Gerencia de Administración no conoce con exactitud la situación económica y financiera de la empresa.
Estado de Ganancias y Pérdidas	No elaboran el estado de ganancias y pérdidas.	Debilidad: no 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 de Efectivo.	No elaboran el estado de flujo de efectivo.	Debilidad: no conocen la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo.
Estado de Cambio de las Cuentas del patrimonio	No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio.	Debilidad: no conocen las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio de la empresa.
Capital de trabajo	No realizan análisis del capital de trabajo.	Debilidad: no determinan el capital de trabajo.
Razones financieras	No determinan la razón financiera.	Debilidad: No determinan todas las razones financieras dejando atrás aquellos cálculos o indicadores matemáticos que le permiten expresar las cifras extraídas de los estados

...Continuación del cuadro N° 2.

		financieros y así conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa.
Métodos de análisis financiero: análisis de porcentajes, análisis de tendencia y análisis DuPont	Se aplican métodos de análisis financiero.	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	No se determina punto de equilibrio.	Debilidad: por lo que no llegan a precisar en qué momento la empresa comienza a obtener ganancias o pérdidas.
Presupuestos	No se elaboran presupuestos	Debilidad: No se estiman los ingresos, costos y gastos de la Gerencia..
Análisis de Costos	Si realiza análisis de costos	Fortaleza: determinan la calidad y cantidad de recursos necesarios.
Riesgo y rendimiento	No se determina riesgo y 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.

...Continuación del cuadro N° 2.

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	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: No se conoce cuál es el valor real de la empresa.
Información Medioambiental	Conocimiento de este elemento no financiero	Fortaleza: tienen conocimiento de la información medioambiental.

Fuente: Autor 2013.

### 3.3.3.1 Fortalezas de la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.

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

- Existencia de una misión y visión organizacional que le permite conocer hacia dónde se dirige la entidad.
- Tienen conocimiento de la misión y visión de la organización con el propósito por el cual existe la organización y conocen claramente lo que quieren ser.
- Cuentan con objetivos funcionales acordes a los objetivos organizacionales, lo que permite precisar las acciones a ejercer para el cumplimiento de éstos.
- Cuentan con una misión y visión departamental que le permite conocer hacia dónde se dirige la Gerencia de Administración.
- El personal de la Gerencia de Administración se encuentra comprometido con cumplir las funciones de los cargos, por considerar que son de vital importancia para la organización.
- Disponen de información relacionada con los estados financieros: estado de situación, estados de ganancias y pérdidas para la observación del desempeño de la Gerencia de Administración.
- La información financiera es emitida cuando es requerida, por lo que se dispone de información oportuna, relacionada con el estado de situación y el estados de ganancias y pérdidas.

- Se aplican los métodos de análisis financieros: análisis de porcentajes, análisis de tendencia y análisis DuPont, por lo que 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.
- Realizan análisis de costos, para estar al tanto de la calidad y cantidad de los recursos necesarios.
- Se valora el capital intelectual, lo cual es una ventaja competitiva para la organización conocer el valor agregado de este elemento.
- Tienen conocimiento de la información medioambiental.

### 3.3.3.2 Debilidades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

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

- No realizan análisis estratégico por lo que no determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
- No se encuentra planteada por escrito la misión y visión, por lo que los demás miembros de la organización no tienen noción hacia donde se dirigen las acciones de la Gerencia de Administración.
- No cuentan con un manual que describe los lineamientos y procedimientos que guían las actividades de la Gerencia de Administración.
- No se realiza una capacitación frecuente al personal de la Gerencia de

Administración así que los trabajadores de esta no se están actualizando con respecto a los cambios que se dan en materia contable.

- No elaboran estado de situación financiera, el cual no le permite expresar con exactitud la situación económica y financiera de la empresa.
- No elaboran estados de ganancias y pérdidas, el cual no le permite determinar los gastos e ingresos que se han dado en un periodo determinado y así conocer la situación financiera de la organización
- No elaboran el estado de flujo de efectivo, el cual no le permite conocer la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo.
- No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio, el cual no le permite conocer las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio de la empresa.
- No determinan el capital de trabajo, lo que no conlleva a evaluar la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
- No determinan todas las razones financieras dejando atrás aquellos cálculos o indicadores matemáticos que le permiten expresar las cifras extraídas de los estados financieros y así conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa, elementos clave para la toma de decisiones
- No se determina punto de equilibrio en la Gerencia de Administración, por lo que no pueden llegar a precisar en qué momento la empresa comenzará a obtener ganancias o pérdidas.
- No se elaboran presupuestos, por lo que no tiene un estimado de los ingresos, costos y gastos de esta Gerencia.
- 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 se mide el apalancamiento de la empresa dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
- No se reconoce ni revela la plusvalía que se genera en la organización, es decir; se desconoce el valor real de la empresa.

### 3.3.4 Oportunidades y Amenazas de la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente externo; por lo que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas, sin embargo, la empresa debe saber aprovechar sus oportunidades para contrarrestar las amenazas. Las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., se muestran en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3. Análisis Externo de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.		
<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas</b>
<b>Aspectos Económicos</b>		

La inflación	Altos niveles de inflación.	Amenaza: afecta a los costos de los suministros que se requieren, además de afectar los valores de los estados financieros.
Políticas cambiarias del país	Dificultad para la obtención de Divisas.	Amenazas: dificultad para adquirir los insumos necesarios para prestar sus servicios.
Tasa de interés	Altas tasas de interés en el mercado.	Amenaza: afecta las inversiones realizadas en un tiempo determinado.
...Continuación del cuadro N° 3.		
Los impuestos	Tasa de impuesto con tendencia a aumentar.	Amenaza: mientras mayor sea el porcentaje del impuesto más elevado es el monto que tiene que cancelar al fisco.
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	Afecta.	Amenaza: las actividades se ven detenidas por estas situaciones
<b>Aspectos Políticos y Legales</b>		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa	Existencia de normas y leyes.	Oportunidad: existencia de un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.

La legislación y reforma de leyes	Legislación y reformas legales.	Amenaza: le proporcionan un régimen legal y las constantes reformas afectan el desarrollo de las actividades.
Ley Orgánica del Trabajo para los trabajadores y trabajadoras	Aplicación de la ley.	Oportunidad: establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de éstos.
<b>Elementos Tecnológicos</b>		
Telecomunicaciones  ...Continuación del cuadro N° 3.	Existencia de tecnologías avanzadas.	Oportunidad: el mercado ofrece nuevas tecnologías que le permite a la Gerencia de Administración estar al día con los avances tecnológicos, además de favorecer el desarrollo de las actividades.
Software contables	Existencia de Software contable.	Oportunidad: Existencia de software contable en el mercado, pero no son utilizados por la gerencia para procesar la información contable de forma oportuna, veraz y confiable.
Facilidad de acceso a la		Oportunidad: sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier

tecnología (Internet, Intranet, Extranet)	Acceso a Internet	actividad de la Gerencia de Administración; acceso a la información en tiempo real, reduciendo costos, tiempo y espacio.
<b>Factores Geográficos</b>		
Acceso a la empresa  ...Continuación del cuadro N° 3.	No existe dificultad	Oportunidad: los empleados y clientes no tienen dificultad en el acceso vial hacia la empresa.
Ubicación de la empresa	Buena ubicación	Oportunidad: debido a que la empresa se encuentra situada en un espacio abierto, con una buena vegetación, clima tropical idóneo y cerca de la playa.

Fuente: Autor 2013

#### 3.3.4.1 Oportunidades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

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

- Existencia de un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.
- Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la

protección de éstos.

- Oferta de nuevas tecnologías por el mercado le permite a la Gerencia de Administración estar al día con los avances tecnológicos, además de favorecer el desarrollo de las actividades.
- El Internet sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad de la Gerencia de Administración; por cuanto pueden tener acceso y transferencia de información en tiempo real, reduciendo costo, tiempo y espacio.
- Existencia de software contable en el mercado, pero no son utilizados por la gerencia para procesar la información contable de forma oportuna, veraz y confiable.
- Fácil acceso a la empresa, los empleados y clientes no tienen dificultad en el acceso vial hacia la empresa.
- La empresa posee buena ubicación debido a que la misma se encuentra situada en la avenida Universidad, sector los Bordonos.

#### 3.3.4.2 Amenazas de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

En cuanto a las amenazas existentes en la Gerencia de Administración, se pueden señalar las siguientes:

- La inflación afecta a los costos de los suministros que se requieren, además de afectar los importes de los estados financieros.
- Las políticas cambiarias dificultan la adquisición de divisas y esto a su vez

dificulta adquirir los insumos necesarios para prestar sus servicios.

- Las tasas de interés afectan las inversiones realizadas en un tiempo determinado.
- Obligación de pagar impuestos elevados.
- La situación económica del país, reduce el desarrollo de la organización, afectando los beneficios de ésta.
- Las constantes reformas legales afectan el desarrollo de las actividades.
- La inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectan las actividades es decir, se ven detenidas por estas situaciones.

### 3.3.5 Análisis de Impacto para la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.

El análisis de impacto es un componente fundamental del plan de continuidad de una empresa. Incluye un componente exploratorio para encontrar algunas debilidades y un componente de planeación para desarrollar estrategias que permitan reducir el riesgo. El resultado del análisis es un reporte de análisis de impacto en el negocio, reporte que describe los riesgos potenciales para la organización estudiada.

Uno de los supuestos básicos sobre los cuales se fundamenta el análisis de impacto es que cada componente de la organización depende de la continuidad de los otros componentes. El análisis de impacto de los elementos internos que influyen en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., se muestran en el Cuadro N° 4 y 5.

Cuadro N° 4. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

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		
No se realiza análisis estratégico				X			X		
Existencia de una misión en el Departamento	X						X		
La misión Departamental no planteada por escrito			X						X
La existencia de una visión en el Departamento	X						X		
La visión departamental no planteada por escrito			X						X
Conocimiento de sus funciones y responsabilidades	X						X		
Compromiso para cumplir sus funciones, por la importancia que representa el Departamento	X						X		
Manual de sistemas y procedimientos.				X			X		
Capacitación a sus empleados.			X						X

...Continuación del cuadro N° 4.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<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		
Razones financieras				X			X		
Métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y DuPont).	X						X		
<b>Punto de equilibrio</b>									
Determinación del Punto de equilibrio				X			X		
<b>Presupuesto</b>									
Elaboración de Presupuestos				X			X		
<b>Análisis de costos</b>									

A		...Continuación del cuadro N° 4.						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 Departamento		X						X		
<b>Plusvalía</b>										
No registra ni revela la plusvalía					X			X		
<b>Información medioambiental</b>										
Las actividades de la empresa generan daños al medioambiente		X						X		

Fuente: Autor 2013.

Cuadro N° 5. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

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

<b>Económicas</b>									
I	...Continuación del cuadro N° 5.								
Política cambiaria del país				X			X		
Tasa de interés				X			X		
Situación económica del país				X			X		
Impuestos				X			X		
<b>Sociales</b>									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas						X			X
Responsabilidad social de la empresa	X						X		
<b>Políticos Y Sociales</b>									
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	X						X		
La legislación y reforma de leyes	X						X		
La ley orgánica del trabajo para los trabajadores y trabajadoras	X						X		
<b>Tecnológicos</b>									
Nuevas tecnologías	X						X		
Software contable novedoso.	X						X		

Avaros tecn							X		
...Continuación del cuadro N° 5.									
Facilidad de accesos a la tecnología			X						X
<b>Geográficos</b>									
Fácil Acceso	X						X		
Ubicación de la empresa	X						X		

Fuente: Autor 2013.

### **3.4 Matriz D.O.F.A para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

La matriz D.O.F.A. es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas (<http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>).

El cuadro N° 6 muestra la hoja de trabajo.

Cuadro N° 6. Hoja de Trabajo Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa.</p> <p>Ley orgánica del trabajo para los trabajadores y trabajadoras</p> <p>Existencias de tecnologías avanzadas.</p> <p>Facilidad de acceso a la Tecnología.</p> <p>Fácil acceso a la empresa.</p> <p>Posee buena ubicación geográfica.</p> <p>Software contables novedosos existentes en el mercado.</p>	<p>Inflación.</p> <p>Políticas cambiarias que dificultan la adquisición de divisas.</p> <p>Tasa de Interés que afecta las inversiones.</p> <p>Los impuestos.</p> <p>Situación económica del país.</p> <p>Legislación y reforma de leyes.</p> <p>inseguridad y manifestaciones públicas</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Existencia y conocimiento de una misión y visión de la organización.</p> <p>Objetivos acorde con las metas organizacionales.</p> <p>Existe una misión y visión departamental.</p> <p>Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargo.</p> <p>Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones.</p> <p>Formulación y disposición de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>Elaboración de estados financieros.</p>	<p>No se realiza análisis estratégico.</p> <p>No existe una misión y visión departamental planteada por escrito.</p> <p>No Existencia de un manual de procedimientos que guían las actividades del Departamento.</p> <p>No se realiza capacitación al personal del Departamento.</p> <p>No se elaboran estados de situación financiera.</p> <p>No se elaboran estados de ganancias y pérdidas.</p>

Aplicación de métodos de análisis financiero.	No se elabora el estado de flujo de efectivo.
S ...Continuación del cuadro N° 6.	No se elaboran estado de cambio en la cuenta del patrimonio.
Valoración del capital intelectual	No se determina el capital de trabajo.
Conocimiento de la información medioambiental.	No se determinan las razones financieras.
	No se determina punto de equilibrio.
	No se elaboran presupuestos.
	No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa.
	No miden el apalancamiento de la empresa operativo y financiero de la misma.
	No reconoce ni revela la plusvalía generada internamente.

Fuente: Autor. 2013.

Tomando como base lo anterior, se presenta la matriz DOFA para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., la cual es mostrada en el cuadro N° 7.

Cuadro N° 7. Matriz DOFA para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	<p>(O1) Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa.</p> <p>(O2) Ley orgánica del trabajo para los trabajadores y trabajadoras</p> <p>(O3) Existencias de tecnologías avanzadas.</p> <p>(O4) Software contables novedosos.</p> <p>(O5) Facilidad de acceso a la Tecnología.</p> <p>(O6) Fácil acceso a la empresa.</p> <p>(O7) Posee buena ubicación geográfica</p>	<p>(A1) Inflación.</p> <p>(A2) Políticas cambiarias que dificultan la adquisición de divisas.</p> <p>(A3) Tasa de Interés que afecta las inversiones.</p> <p>(A4) Los impuestos.</p> <p>(A5) Situación económica del país.</p> <p>(A6) Legislación y reforma de leyes.</p> <p>(A7) Inseguridad y manifestaciones públicas.</p>
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Estrategia (FO)</b>	<b>Estrategia (FA)</b>
<p><b>(F1) Existencia y conocimiento de una misión y visión de la organización.</b></p> <p><b>(F2) Objetivos acorde con las metas</b></p>	<p>(O5, F1) Aprovechar el fácil acceso a las tecnologías para dar a conocer la misión y visión de la organización.</p> <p>(O3, F2) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y</p>	<p>(A1, F7) Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación.</p> <p>(F6, A4) Aprovechar la formulación de información financiera veraz y oportuna</p>

<p><b>organizacionales.</b></p> <p><b>(F3) Existe una misión y visión departamental.</b></p> <p><b>(F4) Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargo.</b></p> <p><b>(F5) Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones.</b></p> <p><b>(F6) Formulación y disposición de información financiera veraz y oportuna.</b></p> <p><b>(F7) Elaboración de estados financieros.</b></p> <p><b>(F8) Aplicación métodos de análisis financiero.</b></p> <p><b>(F9) Se realiza análisis de costos.</b></p> <p><b>(F10) Valoración del capital intelectual</b></p> <p><b>(F11) Conocimiento de la información medioambiental.</b></p>	<p>comunicación para alcanzar las metas organizacionales.</p> <p>(O2, F5) Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras para establecer el compromiso a los trabajadores de cumplir con sus funciones y al mismo tiempo respetando sus derechos.</p> <p>(O3, F6) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(O4, F6, F7) Adquirir y/o Actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros y así disponer de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(O3, F1) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para difundir a los trabajadores del departamento cumplir con la misión y visión departamental.</p> <p>(O3, O4, F10) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y</p>	<p>para la determinación y pago de los impuestos.</p>
--	---	---

	<p>también los nuevos paquetes de software contable que existen en el mercado para valorar el capital intelectual.</p> <p>(D6, F5) Aprovechar el fácil acceso de los trabajadores a la empresa para cumplir con sus funciones.</p> <p>(D2, F2) Aprovechar las normas que regula la empresa para cumplir las metas de la misma.</p>	
--	--	--

<b>Debilidades (D)</b>	<b>Estrategia (DO)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<p><b>(D1) No se realiza análisis estratégico.</b></p> <p><b>(D2) No existe una misión y visión departamental planteada por escrito.</b></p> <p><b>(D3) No existencia de un manual de procedimientos que guían las actividades de la Gerencia.</b></p> <p><b>(D4) No se realiza capacitación al personal de la Gerencia.</b></p> <p><b>(D5) No se elabora estados de situación financiera.</b></p> <p><b>(D6) No se elabora</b></p>	<p>(O3, O4, D7) Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología y la existencia de software contables novedosos para elaborar el estado de flujo de efectivo.</p> <p>(D10, O3, O4) Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables.</p> <p>(D12, D11, O3, O4) Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables</p>	<p>(D14, A3, A4) Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.</p> <p>(D13, A5) Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta la situación económica del país.</p> <p>(D12, A2, A5) Elaborar presupuestos tomando en cuenta las políticas cambiarias y situación económica del país.</p> <p>(D1) Realizar análisis estratégico que permita la preparación de un plan estratégico que dirija hacia los aspectos financieros</p>

<p>estados de ganancias y pérdidas.</p> <p>(D7)No se elabora el estado de flujo de efectivo.</p> <p>(D8)No se elabora estado de cambio en la cuenta del patrimonio.</p> <p>(D9)No se determina el capital de trabajo.</p> <p>(D10)No se determinan las razones financieras.</p> <p>(D11)No se determina punto de equilibrio.</p> <p>(D12)No se elaboran presupuestos.</p> <p>(D13)No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa.</p> <p>(D14)No miden el apalancamiento de la empresa operativo y financiero de la empresa.</p> <p>(D15)No reconoce ni revela la plusvalía generada internamente</p>		<p>de la empresa.</p>
---	--	-----------------------

Fuente, Autor 2013.

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 Gerencia de Administración, y es a través de la matriz DOFA que surgieron las siguientes estrategias:

- Estrategias FO:
  - Aprovechar el fácil acceso a las tecnologías para dar a conocer la misión y visión de la organización.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para alcanzar las metas organizacionales.
  - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras para establecer el compromiso a los trabajadores de cumplir con sus funciones, respetando sus derechos.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna. Adquirir y/o Actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros y así disponer de información financiera veraz y oportuna.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de información que le permitan la emisión de los estados financieros y así disponer de información financiera veraz y oportuna.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para difundir a los trabajadores del departamento cumplir con la misión y visión departamental.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y la

facilidad de acceso a la tecnología para valorar el capital intelectual.

- Aprovechar el fácil acceso de los trabajadores a la empresa para cumplir con sus funciones.
- Aprovechar las normas que regula la empresa para cumplir las metas de la misma.
- Estrategia FA
  - Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación.
  - Aprovechar la formulación de información financiera veraz y oportuna para la determinación y pago de los impuestos.
- Estrategia DO
  - Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología y la existencia de tecnología avanzada para elaborar el estado de flujo de efectivo.
  - Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables.
  - Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación y la existencia de tecnología avanzada.
- Estrategia DA
  - Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.
  - Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta la situación económica del

país.

- Elaborar presupuestos tomando en cuenta las políticas cambiarias y situación económica del país.
- Realizar análisis estratégico que permita la preparación de un plan estratégico que direcciona hacia los aspectos financieros de la empresa.

### **3.7 Acciones estratégicas para la Gerencia de Administración de la Organización Promociones Nueva Toledo C.A.**

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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A:

- Hacer uso de la tecnología de información y comunicación para:
  - Darle cumplimiento a la misión y visión de la Gerencia 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 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

La sociedad en la que vivimos actualmente va creciendo de manera acelerada lo que trae como consecuencia que cada día a nivel mundial las necesidades humanas se incrementen cada día más y las organizaciones se ven en la necesidad de involucrarse de manera sostenida con la sociedad, lo que genera un mayor volumen en sus actividades y sus funciones, además de satisfacer con el desempeño de sus labores.

Toda organización se crea 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, la cual va a permitir prestar servicios y desarrollar ciertas actividades. Ahora bien, no basta únicamente con que la sociedad cuente con estos elementos, ellas se ven involucradas con 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 identificación sistemática de fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas, es decir, realizando un análisis del entorno y de los recursos disponibles.

En tal sentido, se hace indispensable llevar a cabo un estudio minucioso 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 los gerentes la información financiera necesaria para seleccionar las estrategias que permitan a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida sobre sus competidores, la cual se da cuando la rentabilidad de la empresa es superior a la que en promedio tienen todas las organizaciones de su industria y que además es capaz de mantener a lo largo de los años.

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

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

El proceso de administración o gerencia estratégica 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. Las finanzas, van a representar uno de esos engranes, 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 con los que son el talento humano, recursos materiales, entre otros. Cabe destacar que llevar a cabo un análisis estratégico financiero, le permite a la organización tener ventajas sobre sus competidores, ya que, éste le suministra la base para la formulación de estrategias financieras y, por ende, generar ventajas competitivas, asimismo, ayuda en la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

Ahora bien después de llevar a cabo un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A., se plantean las siguientes reflexiones a modo de concluir:

- No poseen software contable que le permitan la emisión de los estados financieros de forma veraz, oportuna y precisa.

- No cuentan con una misión y visión departamental planteada por escrito por lo que los demás miembros de la organización no tienen noción hacia donde se dirigen las acciones de la Gerencia de Administración.
- No cuentan con un manual que describe los lineamientos y procedimientos que guían las actividades de la Gerencia de Administración.
- No determinan todas las razones financieras dejando atrás aquellos cálculos o indicadores matemáticos que le permiten expresar las cifras extraídas de los estados financieros y así conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa, elementos clave para la toma de decisiones
- No se determina punto de equilibrio en la Gerencia, por lo que no pueden llegar a precisar en qué momento la empresa comenzará a obtener ganancias o pérdidas.
- No se elaboran presupuestos, por lo que no tiene un estimado de los ingresos, costos y gastos de la Gerencia de Administración.
- No se realiza una capacitación frecuente al personal de la Gerencia de Administración así que los trabajadores de esta Gerencia no se están actualizando con respecto a los cambios que se dan en materia contable.
- 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 se miden el apalancamiento de la empresa dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
- No se reconoce ni revela la plusvalía que se genera en la organización, es decir; se desconoce el valor real de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Adquirir y/o actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros.
- Difundir la misión y visión de la Gerencia.
- Darle cumplimiento a la misión y visión de la Gerencia y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.
- Difundir el manual de procedimientos a los trabajadores de la Gerencia y así cumplir con la misión y visión departamental.
- Determinar razones financieras.
- Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio.
- Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras, para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así aumente el compromiso de cumplir con sus funciones y que sean cumplidos sus derechos.
- Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación.
- Tomar en cuenta la inflación para determinar el capital de trabajo.
- Aprovechar la formulación de información financiera veraz y oportuna para la determinación y pago de los impuestos.
- Elaborar los estados financieros tomando en cuenta la situación y las económicas del país.
- Calcular punto de equilibrio tomando en cuenta la situación económica del país.

- Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.
- Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta la situación económica del país.
- Elaborar presupuestos tomando en cuenta las políticas cambiarias y situación económica del país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Textos Consultados**

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica. Episteme. Venezuela.

Besley y Brigham (2009). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, México.

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

Chiavenato, I. (1994). Administración de recursos humanos. Editora Atlas, S.A. Colombia.

Conso (1997). La gestión financiera de la empresa. Editorial Hispano Europea: Barcelona-España.

Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. Editorial McGraw Hill. México.

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

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) Dirección estratégica. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana: México.

Díez, E.; J. García.; F. Martín y R. Periañez. (2001). Administración y dirección. Editorial McGraw- Hill. España.

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

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. Editorial Prentice Hall. México.

García, E y Valencia, M. 2007. Planeación estratégica. Teoría y práctica Editorial Trillas. México.

Gitman, L. (2003). Principios de administración financiera. Editorial Pearson Educación: México.

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

Kennedy, R. (2002). Estados financieros. Editorial Limusa. México.

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

Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). Administración. Editorial McGraw Hill: México.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2008). Administración. Una perspectiva global. Editorial McGraw Hill: México.

Latorre, A.; D. Del Rincón y J. Arnal. (1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Nurtado ediciones. España.

- Tamayo, M. (1998). diccionario de la investigación científica. México: Limusa.
- Mintzberg, H. y Brian Q. (1993). El proceso estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Ortega, A. (2008). Planeación financiera estratégica. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A: India.
- Ortiz, A. (2005) Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial McGraw-Hill: Colombia.
- Robbins, S. y M. Coulter. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, S y Coulter M (2000). Administración. Editorial Pearson educación. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- Saldivar, A. (2007). Planeación financiera de la empresa. Editorial trillas, S.A. México.
- Serna, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología. 3R Editores LTDA. Colombia.

Serna, H (2011). Gerencia estratégica. Editorial Panamericana Editorial Ltda. 3R Editores.

Stewart, T. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Editorial Granica: Argentina.

Stoner, J. y Freeman, R. (1996). Administración. Editorial Prentice-Hall: México.

Thompson, A. y Strickland, A. (2003). Administración estratégica. Editorial McGraw-Hill: México.

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

Villegas, J. (1991). Desarrollo gerencial. Ediciones Vega. Venezuela.

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

Zerpa, D. (2009). La hermenéutica en los procesos estratégicos de las organizaciones. En Itinerarios de Investigación Social. Agustín Martínez Compilador. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela.

### **Trabajos Académicos**

Alfonzo, K. y Mundarain, R. (2009). Análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y

Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná-Estado Sucre. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Andarcia, L. y Márquez, J. (2009). Gerencia Estratégica Financiera en las Organizaciones. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela.

Bermúdez, V. y Marcano, D. (2012). “Análisis Estratégico Financiero en el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela

Betancourt, H. y Moreno, M. (2009). Análisis estratégico financiero en las organizaciones. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Marval L. y Villareal M. (2012). Análisis Estratégico Financiero en la División de Contabilidad de la Asociación Civil Simoncito Comunitario del Estado Sucre. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela.

Mejías, M y Patiño, L. (2011). Proceso de Gerencia Estratégica Financiera en el Departamento de Contabilidad de la Clínica “Josefina de Figuera,” C.A, ubicada en Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Lisboa, G. y Ortiz, N. (2012). Análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Licorería la Florida, C.A. trabajo de grado. Universidad de oriente. Núcleo de sucre.

### **Trabajos de Ascenso:**

Malavé, E. (2001). Planeación estratégica para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). Trabajo de Ascenso no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

### **Documentos**

Espinosa, A. (2010) Análisis Estratégico Organizacional para la Alcaldía del Municipio Andrés Eloy Blanco.

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

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2004).

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005).

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).

Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (DPCGA).

### **Revistas.**

Chirinos, R. y Rincón, S. (2006). Revista Venezolana de Gerencia, Vol 11, No 36. Análisis estratégico de la gerencia de investigación y desarrollo en los parques tecnológicos.

Revista Gerentes de Venezuela, (2009). Ejemplar N° 263. Venezuela.

**Leyes.**

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

Código Orgánico Tributario (2001). Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17/10/2001. Venezuela.

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

Ley de Mercado de Capitales (1998). Gaceta Oficial N° 36.565 de fecha 22/10/1998. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (Lottt). (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 de fecha 08/05/2012. Venezuela.

Ley Orgánica del Turismo. (1998). Gaceta Oficial N° 5.889 de fecha 31/07/2008. Venezuela.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Turismo Sobre Establecimientos de Alojamiento Turístico. (1998). Gaceta Oficial N° 36.607 de fecha 21 de diciembre de 1998. Venezuela.

## Sitios Web.

Biblioteca Virtual. 26/05/2013. La industria hotelera. Disponible en: <http://www.eumed.net>.

Diccionario virtual. 30/04/2013. Gerencia. Disponible en: <http://www.definicionabc.com>.

Guzmán, A., Orjuela, L. y Perdomo M. 28/05/2013. Universidad del Rosario. Análisis Estratégico del sector hotelero para el Hotel Tequendama en Bogotá. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co>.

Mendoza, J. 30/05/2013. Industria Hotelera En Venezuela. Disponible en: <http://industriahotelera.blogspot.com>.

Molina, O. 30/05/2013. Análisis y Gestión Estratégica de Costos año 3. N° 1. VOL 3.. Una estrategia para lograr la competitividad disponible en: <http://www.saber.ula.ve>.

NH Hoteles. 26/05/2013. NH Hoteles fortalece su situación financiera. Disponible en: <http://www.nh-hotels.com>.

Núñez, J. 24/05/2013. En 6,12% ha decrecido la actividad hotelera en el país. **EL UNIVERSAL**. Disponible en: <http://www.eluniversal.com>.

Revista Gran Hotel. 24/05/2013. Los hoteleros madrileños proponen un proyecto de comunicación internacional del destino para mejorar sus resultados. Disponible en: <http://www.revistagranhotel.com>.

Revista Virtual de Dinero. 07/05/2013. Disponible en: <http://www.dinero.com>.

Rojas, I 26/05/2013. El Mundo Economía & Negocios. Disponible en:  
<http://economia.noticias24.com>

Universidad Del Valle. 28/05/2013. Análisis estratégico. Disponible en:  
<http://www.univalle.edu.co>

Velásquez, C. 20/05/2013. Metodología de la investigación. Disponible en:  
<http://carlosenriquevelasquez.blogspot.com/>

### **Otras Paginas Web**

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

<http://es.wikipedia.org/wiki/Plusvalor>

<http://hdl.handle.net>

<http://mx.answers.yahoo.com>

<http://planificaciondeunagerenciaefectiva.blogspot.com>.

<http://www.ahs.com.uy/sf.pdf>

<http://www.educared.org>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gobiernoenlinea.gob.ve>

<http://www.hotelesestelar.com>

<http://www.mailxmail.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.mujeresdeempresas.com>

<http://www.tueconomia.net>

<http://www.wikipedia.com>

## ANEXOS 1

Cumaná, julio de 2013

Ciudadano(a):

Presente.

Muy gratamente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estoy cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento me encuentro en proceso de realización del Trabajo de Grado Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia Administrativa de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, el cual tiene como objetivo desarrollar un análisis estratégico financiero en la Gerencia Administrativa de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

---

**Br. Gabriel Rodríguez**

**C.I.: 16.701.473**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA CUESTIONARIO ORGANIZACIÓN  
PROMOCIONES NUEVA TOLEDO C.A.**

**HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

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

## CUESTIONARIO

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE LA ORGANIZACIÓN PROMOCIONES NUEVA TOLEDO C.A.

#### I.- Elementos Financieros Internos en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A.

##### A.- Aspectos Generales

¿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.

¿Conoce usted la misión de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

3) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A en función de la misión de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

4) ¿Cuenta la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A con una misión claramente establecida?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿La misión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A se encuentra planteada por escrito?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

6) ¿La misión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

7) ¿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° 10.

8) ¿Conoce usted la visión de la organización?

a) Si

b) No

9) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A en función de la visión de la organización?

a) Si

b) No

10) ¿Cuenta la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A con una visión claramente establecida?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.

11) ¿La visión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A se encuentra planteada por escrito?

a) Si

b) No

12) ¿La visión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

a) Si

b) No

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

a) Si

b) No

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 17.

14) ¿Los objetivos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A., se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

15) ¿Considera usted que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

16) ¿Realiza la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 19.

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene en el cargo que ocupa en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. para la organización?

a) Muy importantes \_\_\_\_\_

b) Poco importantes \_\_\_\_\_

c) Nada importantes \_\_\_\_\_

20) ¿Cuenta la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. con un manual de sistemas y procedimientos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 23

21) ¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

22) ¿Con qué frecuencia aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Siempre \_\_\_\_\_
- b) Casi siempre \_\_\_\_\_
- c) Nunca \_\_\_\_\_

23) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

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

24) ¿Cada cuánto tiempo la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A capacita al personal que labora en él?

- a) Anual \_\_\_\_\_
- b) Semestral \_\_\_\_\_
- c) Trimestral \_\_\_\_\_
- d) Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

## **B.- Elementos Financieros**

### **b.1 Análisis Financiero**

25) ¿Considera usted que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

26) ¿La empresa elabora sus estados financieros?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 44.

27) ¿Cada cuanto tiempo la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, emite estados financieros?

- a) Mensual \_\_\_\_\_
- b) Trimestral \_\_\_\_\_
- c) Semestral \_\_\_\_\_
- d) Anual \_\_\_\_\_
- e) Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

28) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa \_\_\_\_\_
- b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa \_\_\_\_\_
- c) Permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales \_\_\_\_\_

29) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 32

30) ¿En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

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

31) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Cálculo de costos \_\_\_\_\_
- b) Análisis de los estados financieros \_\_\_\_\_
- c) Estado de situación financiera \_\_\_\_\_
- d) Estado de ganancias y pérdidas \_\_\_\_\_
- e) Estado de flujo de efectivo \_\_\_\_\_
- f) Estado de cambio de las cuentas del patrimonio \_\_\_\_\_

g) Capital de trabajo \_\_\_\_\_

h) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

32) ¿Cuál o cuáles de los aspectos financieros de la empresa que se mencionan a continuación cree usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

a) Liquidez \_\_\_\_\_

b) Gestión \_\_\_\_\_

c) Solvencia \_\_\_\_\_

d) Rentabilidad de la empresa \_\_\_\_\_

e) Ingresos \_\_\_\_\_

f) Costos \_\_\_\_\_

g) Resultados obtenidos por la empresa \_\_\_\_\_

h) Inversiones \_\_\_\_\_

i) Endeudamiento \_\_\_\_\_

j) Riesgo empresarial \_\_\_\_\_

k) Punto de Equilibrio \_\_\_\_\_

l) Todos \_\_\_\_\_

m) Ningunos \_\_\_\_\_

n) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

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

34) ¿Qué tipo de decisiones pueden tomarse en la 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. se elabora el estado de situación financiera?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

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

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

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

37) ¿En la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A se elabora el estado de ganancias y pérdidas?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

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

38) ¿Con qué finalidad la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

41) ¿Qué aspectos financieros en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, cree usted permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

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

42) ¿Elabora la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 44.

43) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

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

## **b.2 Capital de Trabajo**

44) ¿La Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A realiza análisis del capital de trabajo?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 47.

45) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A determinar el capital de trabajo?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

46) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A al determinar el capital de trabajo?

- a) Evaluar la eficiencia técnica \_\_\_\_\_
- b) Evaluar la rentabilidad de la organización \_\_\_\_\_
- c) Evaluar el riesgo para la organización \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- g) Otra \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

### **b. 3 Razones Financieras**

47) ¿Determina la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. razones financieras?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 58.

48) ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

49) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- 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 empresa?

- a) Capital neto de trabajo \_\_\_\_\_
- b) Índice de solvencia \_\_\_\_\_
- c) Índice de la prueba del ácido \_\_\_\_\_
- d) Rotación de inventario \_\_\_\_\_
- e) Plazo promedio de inventario \_\_\_\_\_
- f) Rotación de cuentas por cobrar \_\_\_\_\_
- g) Rotación de cuentas por pagar \_\_\_\_\_
- h) Todas las Anteriores \_\_\_\_\_
- i) Ninguna de las Anteriores \_\_\_\_\_
- j) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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) Toma 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) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

- a) Evaluar la intensidad de toda la deuda de la 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 organización?

- a) Margen bruto de utilidades \_\_\_\_\_
- b) Margen de utilidades operacionales \_\_\_\_\_
- c) Margen neto de utilidades \_\_\_\_\_
- d) Rotación del activo total \_\_\_\_\_
- e) Rendimiento de la inversión \_\_\_\_\_
- f) Rendimiento del capital común \_\_\_\_\_
- g) Todas las Anteriores \_\_\_\_\_
- h) Ninguna de las Anteriores \_\_\_\_\_
- i) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

55) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A 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 empresa?

- a) Veces que se ha ganado interés \_\_\_\_\_
- b) Cobertura total del pasivo \_\_\_\_\_
- c) Razón de cobertura total \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

- 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. en la organización?

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

#### **b. 5 Punto de Equilibrio**

59) ¿La Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A determina Punto de equilibrio?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

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

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

#### **b.6 Presupuesto**

61) ¿La Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A elabora los presupuestos de la empresa?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

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

62) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A elaborar el presupuesto?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

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

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

64) ¿Cuál cree usted es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para la organización Promociones Nueva Toledo?

- 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 la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Presupuesto de egresos \_\_\_\_\_
- b) Presupuesto de ingresos \_\_\_\_\_
- c) Estado de ganancias y pérdidas presupuestado \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **b.7 Análisis de Costos**

67) ¿la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A realiza análisis de costos?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

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

68) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A elaborar análisis de costos?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

### **b.8 Riesgo y Rendimiento**

69) ¿Conoce y aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A análisis de riesgo y rendimiento?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

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

70) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo considera la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Inferencia del riesgo \_\_\_\_\_
- b) Aversión del riesgo \_\_\_\_\_
- c) Aceptación \_\_\_\_\_

71) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

- a) Análisis de sensibilidad \_\_\_\_\_
- b) Desviación estándar \_\_\_\_\_
- c) Coeficiente de variación \_\_\_\_\_

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

72) ¿Qué medidas aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos?

- a) Rendimiento de Portafolio \_\_\_\_\_
- b) Correlación \_\_\_\_\_
- c) Diversificación \_\_\_\_\_

73) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos?

- a) Riesgo Sistemático \_\_\_\_\_
- b) Riesgo no Sistemático \_\_\_\_\_

74) ¿Determina la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. el rendimiento de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

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

75) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A dentro de la empresa?

- a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión \_\_\_\_\_
- b) Rendimiento sobre el capital propio \_\_\_\_\_
- c) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

### **b.9 Apalancamiento Operativo**

76) ¿Determina la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A el apalancamiento de la empresa?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.

77) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Apalancamiento operativo \_\_\_\_\_

b) Apalancamiento financiero \_\_\_\_\_

Si su respuesta es la letra (b) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.

78) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

81) ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Comprada \_\_\_\_\_
- b) Generada Internamente \_\_\_\_\_
- c) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

Si su respuesta es la (b) pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

83) ¿Registra la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A 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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A ocasiona daños al medio ambiente?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

87) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en el medio ambiente que la rodea?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Ninguno \_\_\_\_\_

88) ¿La Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

## **II.- Elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A**

### **A.- Aspectos Generales**

89) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Legales \_\_\_\_\_
- b) Sociales \_\_\_\_\_
- c) Tecnológicos \_\_\_\_\_
- d) Políticos \_\_\_\_\_
- e) Geográficos \_\_\_\_\_
- f) Éticos \_\_\_\_\_
- g) Competitivos \_\_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **B. Factores Económicos**

90) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Política cambiaria del país. \_\_\_\_\_
- b) Pronósticos económicos. \_\_\_\_\_
- c) Tamaño del mercado. \_\_\_\_\_
- d) Índice de desempleo. \_\_\_\_\_
- e) Inflación. \_\_\_\_\_
- f) Devaluación de la moneda. \_\_\_\_\_
- g) Salario mínimo. \_\_\_\_\_
- h) La competencia. \_\_\_\_\_

- i) La inversión. \_\_\_\_\_  
j) Control de precios. \_\_\_\_\_  
k) Oferta de bienes y servicios. \_\_\_\_\_

91) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Si \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 93.

92) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Nulo \_\_\_\_\_

93) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Si \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 95.

94) ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Nulo \_\_\_\_\_

95) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Si \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 97.

96) ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

97) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 99.

98) ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

99) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 101.

100) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

101) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

**C. Aspectos Sociales**

103) ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Pérdida de valores \_\_\_\_\_
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas \_\_\_\_\_
- c) Manifestaciones públicas \_\_\_\_\_
- d) Desempleo \_\_\_\_\_
- e) Distribución del ingreso del país \_\_\_\_\_
- f) Exigencia de los consumidores \_\_\_\_\_
- g) Inseguridad \_\_\_\_\_
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno \_\_\_\_\_
- i) Reputación de la empresa \_\_\_\_\_
- j) Responsabilidad social de la empresa \_\_\_\_\_
- k) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- l) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- m) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

104) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 106.

105) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

106) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 108.

107) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

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 para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

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 Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Elecciones \_\_\_\_\_

b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa \_\_\_\_\_

c) Legislación y reforma de leyes. \_\_\_\_\_

d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. \_\_\_\_\_

e) Estabilidad política del país \_\_\_\_\_

f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. \_\_\_\_\_

g) Ley Orgánica del Trabajo \_\_\_\_\_

h) Normas ISO. \_\_\_\_\_

i) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

j) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

k) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

110) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 112

111) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

112) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), benefician las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 114.

113) ¿Cuál es el grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

### **E. Aspectos Tecnológicos**

114) ¿Cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Telecomunicaciones. \_\_\_\_\_

b) Nuevas tecnologías. \_\_\_\_\_

c) Facilidad de acceso a la tecnología. \_\_\_\_\_

d) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

115) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 117.

116) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Nulo \_\_\_\_\_

117) ¿Utiliza la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A software contables novedosos?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

118) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

a) Internet \_\_\_\_\_

b) Intranet \_\_\_\_\_

c) Extranet \_\_\_\_\_

e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

g) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

## **F. Factores Geográficos**

119) ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

a) Acceso a la empresa. \_\_\_\_\_

b) Dificultad del transporte terrestre. \_\_\_\_\_

c) Ubicación de la empresa. \_\_\_\_\_

d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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 empresa?

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

**“Gracias por su dedicación, apoyo y colaboración”**

## ANEXOS 2

Tabla N° 1 ¿La misión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A se encuentra planteada por escrito?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	3	37%
No	5	63%
total	8	100%

Tabla N° 2 ¿La misión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	7	87%
No	1	13%
total	8	100%

Tabla N° 3 ¿Conoce usted la visión de la organización?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	7	87%
No	1	13%
total	8	100%

Tabla N° 4 ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A en función de la visión de la organización?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	7	87%
No	1	13%
total	8	100%

Tabla N° 5 ¿La visión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A se encuentra planteada por escrito?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	2	25%
No	6	75%
total	8	100%

Tabla N° 6 ¿La visión de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	7	87%
No	1	13%
total	8	100%

Tabla N° 7 ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	5	62%
No	3	38%
total	8	100%

Tabla N° 8 ¿Cada cuánto tiempo la Gerencia de Administración de la organización

respuesta	Valor Absoluto	%
-----------	----------------	---

Promociones Nueva Toledo, C.A capacita al personal que labora en él?

ANUAL	0	0%
SEMESTRAL	1	12%
TRIMESTRAL	0	0%
OTRO	4	50%
NO RESPONDIO	3	38%
total	8	100%

Tabla N° 9 ¿Considera usted que la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	6	75%
No	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 10 ¿Cada cuanto tiempo la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, emite estados financieros?

respuesta	Valor absoluto	%
RESPUESTA	VALOR ABSOLUTO	%

Mensual	6	75%
trimestral	0	0%
semestral	2	25%
anual	0	0%
otro	0	0%
total	8	100%

Tabla N° 11 ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa		6		75%
permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa		2		25%
permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales.	Valor absoluto	0		0%
respuesta				
toma de decisiones		6		75%
total			8	100%
planeación		0		0%
control		0		0%
actividades administrativas		0		0%
todas las anteriores		2		25%
ningunas de las anteriores		0		0%
otros		8		100%

Tabla N° 12 ¿En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero realizado por la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

Tabla N° 13 ¿Cuál o cuáles de los aspectos financieros de la empresa que se mencionan a continuación cree usted que deben analizarse para la toma de decisiones de la misma?

respuesta	Valor absoluto	%
liquidez	7	10%
gestión	5	7%
solventia	5	7%
rentabilidad de la empresa	7	10%
ingresos	7	10%
costos	7	10%
resultados obtenidos por la empresa	5	7%
inversiones	5	7%
endeudamiento	5	7%
riesgo empresarial	5	7%
punto de equilibrio	7	10%
todos	6	8%
ningunos	0	0%
otros	0	0%
total		100%

Tabla N° 14 ¿En la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. se elabora el estado de situación financiera?

respuesta	Valor absoluto	%
si	2	25%
no	6	75%
total	8	100%

Tabla N° 15 ¿considera usted que el estado de situación financiera es importante para la organización?

respuesta	Valor absoluto	%
si	2	25%
no	0	0%
No respondieron	6	75%
total	8	100%

Tabla N° 16 ¿En la gerencia de administración promociones nueva Toledo, C.A. se elabora el estado de ganancias y perdidas?

respuesta	Valor absoluto	%
si	2	25%
no	6	75%
total	8	100%

Tabla N° 17 ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

respuesta	Valor absoluto	%
si	4	50%
no	4	50%
total	8	100%

Tabla N° 18 ¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	4	50%
no	0	0%
no respondieron	4	50%
total	8	100%

Tabla N° 19 ¿Qué aspectos financieros en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A, cree usted permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

respuesta	Valor absoluto	%
capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo	4	40%
la evaluación de proyectos de inversión	1	10%
necesidad de liquidez	1	
cambios en la mezcla de activos productivos	1	
relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de efectivo	1	
la toma de decisiones	2	
todas las anteriores	1	
ninguna de las anteriores	0	
otra	0	
total		

Tabla N° 20 De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación.  
 ¿Cuál o cuáles cree usted aplica la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. en la organización?

respuesta	Valor absoluto	%
análisis de porcentaje	5	
análisis de tendencia	5	
análisis dupont	1	
análisis de proyectos de inversión	0	
todas las anteriores	0	
ninguna de las anteriores	2	
Otro	0	
no respondió	1	
Total		

Tabla N° 21 ¿Conoce usted qué es el capital intelectual?

respuesta	Valor absoluto	%
Si	7	87%
No	1	13%
Total	8	100%

Tabla N° 22 ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A.?

Respuesta	Valor absoluto	%
si	4	50%
no	3	37%
no respondió	1	13%
Total	8	100%

Tabla N° 23 ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
capital humano	2	13%
capital estructural	0	0%
capital relacional	0	0%
todas las anteriores	0	0%
ninguna de las anteriores	5	62%
otros	0	0%
no respondió	1	13%
total	8	100%

Tabla N° 24 ¿La Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A. reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

respuesta	Valor absoluto	%
si	4	50%
no	4	50%
total	8	100%

Tabla N° 25 ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
legales	6	
sociales	5	
tecnológicos	5	
políticos	6	
geográficos	0	
éticos	0	
competitivos	0	

otros	2	
total		

Tabla N° 26 ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
política cambiaria del país	7	
pronósticos económicos	5	
tamaño del mercado	0	
índice de desempleo	0	
inflación	7	
devaluación de la moneda	7	
salario mínimo	5	
la competencia	0	
la inversión	5	
control de precios	7	
oferta de bienes y servicios	2	
total		

Tabla N° 27 ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	6	75%
no	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 28 ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
alto	5	62%
medio	0	0%

bajo	0	0%
nulo	0	0%
no respondió	3	38%
total	8	100%

Tabla N° 29 ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	6	75%
no	2	25%
total	8	100%

Tabla N°30 ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
alto	5	62%
medio	1	13%
bajo	0	0%
nulo	0	0%
no respondió	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 31 ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	6	75%
no	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 32 ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
alto	6	75%
medio	0	0%
bajo	0	0%

nulo	0	0%
no respondió	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 33 ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	6	75%
no	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 34 ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

Respuesta	Valor absoluto	%
alto	5	62%
medio	1	13%
bajo	0	0%
nulo	0	0%
no respondió	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 35 ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	7	87%
no	1	13%
total	8	100%

Tabla N° 36 ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	6	75%
no	2	25%

total	8	100%
-------	---	------

Tabla N° 37 ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
perdida de valores	6	
conformismo de la sociedad con las situaciones dadas	6	
manifestaciones publicas	0	
desempleo	6	
distribución del ingreso del país	6	
exigencia de los consumidores	6	
inseguridad	5	
los programas sociales implementados por el gobierno	0	
reputación de la empresa	7	
responsabilidad social de la empresa	7	
todas las anteriores	0	
ninguna de las anteriores	0	
otros	0	
total		

Tabla N° 38 ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
SI	6	75%
NO	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 39 ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
alto	0	0%
medio	5	83%
Bajo	0	0%
nulo	0	0%
no respondió	3	17%
total	8	100%

Tabla N° 40 ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
elecciones	0	
normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	6	
legislación y reforma de leyes	7	
privatización o nacionalización de empresas por el gobierno	5	
estabilidad política del país	6	
falta de credibilidad en algunas instituciones del estado	0	
ley orgánica del trabajo	6	
normas iso	0	
todas las anteriores	0	
ninguna de las anteriores	0	
otros	0	
total		

Tabla N°41 ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	6	75%
no	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 42 ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
alto	5	62%
medio	1	13%
bajo	0	0%
nulo	0	0%
No respondieron	2	25%
total	8	100%

Tabla N° 43 ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), benefician las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
si	0	0%
no	3	37%
no respondieron	5	63%
total	8	100%

Tabla N°44 ¿Cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
telecomunicaciones	5	62%
nuevas tecnologías	2	25%
facilidad de acceso a la tecnología	1	13%
otros	0	0%
total	8	100%

Tabla N° 45 ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo, C.A?

respuesta	Valor absoluto	%
acceso a la empresa	2	25%
dificultad del transporte terrestre	0	0%
ubicación de la empresa	0	0%
todas las anteriores	6	75%
ninguna de las anteriores	0	0%
otros	0	0%
total	8	100%

Tabla N° 46 ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

respuesta	Valor absoluto	%
si	2	25%
no	6	75%
total	8	100%



## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Análisis Estratégico Financiero En La Gerencia De Administración De La Organización "Promociones Nueva Toledo, C.A."</b>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Rodríguez B, Gabriel A.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.701.473</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Gabobrown1984@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

Palabras claves: organizaciones, Estrategias, Análisis Estratégico Financiero.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Contaduría Pública</b>

Resumen (abstract):

Las organizaciones juegan un papel fundamental en la actividad económica, social, ambiental y política de cualquier país, es por esto que quienes las dirigen tienen la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Definir estrategias como acciones para alcanzar sus objetivos, minimizar el impacto de los cambios que las afectan y maximizar los que las favorecen, es la salida que han encontrado los actuales gerentes para afrontar estas situaciones. El conocimiento de un análisis estratégico no estaría completo si no se tomara en cuenta el entorno financiero, ya que, éste da 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 es la determinación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, por las que constantemente pasan las organizaciones. De allí que, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Administración de la organización Promociones Nueva Toledo C.A, a través de una investigación de campo de tipo descriptiva, tomando en cuenta todos los elementos internos sean financieros o no financieros, también se analiza el ambiente externo para determinar el impacto de los elementos que tienen incidencia en la empresa; así como la identificación sistemática e impacto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, la descripción de acciones estratégicas financieras requeridas, que permitan aumentar la rentabilidad y la creación de, valor en la organización

## 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>	5.706.787
	<b>e-mail</b>	Dzerpa2@gmail.com
<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>	8.649.633
	<b>e-mail</b>	Elka.malave@gmail.com
<b>Dra. Rosmary Veltri</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>	10.215.340
	<b>e-mail</b>	rosmary2808@gmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año    Mes    Día

<b>2013</b>	<b>08</b>	<b>14</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_GR.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**

---



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido 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 CUNELE**  
Secretario



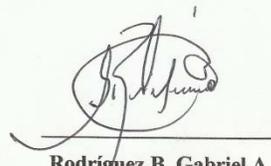
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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



**Rodríguez B. Gabriel A.**

**C.I: 16.701.473**

**Autor I**



**Dra. Damaris Zerpa**

**C.I: 5.706.787**

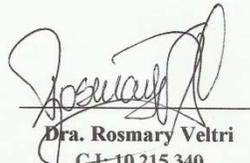
**Jurado Asesor I**



**Dra. Elka Malave Ramos**

**C.I: 8.649.633**

**Jurado Asesor II**



**Dra. Rosmary Veltri**

**C.I: 10.215.340**

**Jurado Asesor III**