



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO
EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA
COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y
FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE), REGIÓN 1,
ZONA CUMANÁ-ESTADO SUCRE**

Autores:

Bra. Alfonso F, Karen I C. I: 17.781.732

Br. Mundaray N, Rafael J C. I: 13.051.975

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

Cumaná, Noviembre de 2009.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO
EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA
COMPAÑÍA ANONIMA DE ADMINISTRACIÓN Y
FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE) REGIÓN 1,
ZONA CUMANÁ-ESTADO SUCRE.**

AUTORES:

Bra. Alfonzo F. Karen I. C.I.: 17.781.732

Br. Mundaray N. Rafael J. C.I.: 13.051.975

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 12 días del mes de Noviembre de 2009

Profesora -
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787

Profesora
MSc. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	IV
LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE CUADROS.....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	XV
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	21
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	22
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	36
1.1.2.1 Objetivo General	36
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	37
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	37
1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1.2.1 Nivel de la Investigación.....	39
1.2.2 Tipo de Investigación.....	40
1.2.3 Población y Muestra.....	41
1.2.4 Fuentes de Información.....	42
1.2.5 Técnicas Estratégicas y Procedimientos Para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.....	43
CAPÍTULO II.....	44

PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES.....	44
2.1 ORGANIZACIÓN.....	44
2.2 ESTRATEGIAS.....	46
2.2.1 Definición de Estrategias.....	47
2.2.2 Dimensiones de la Estrategias.....	48
2.2.3 Clasificación de la Estrategias.....	49
2.2.4 Niveles de la Estrategias.....	52
2.3 PROCESO ESTRATÉGICO.....	53
2.3.1 Planificación Estratégica.....	54
2.3.2 Implantación de la Estrategia.....	58
2.3.3 Evaluación y Control de la Estrategia.....	60
CAPÍTULO III.....	63
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	63
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	63
3.1.1 Diagnóstico Interno de la Organización.....	64
3.1.2 Diagnóstico Externo de la Organización.....	66
3.2 INSTRUMENTOS Y MODELOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS.....	69
3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	88
3.4. ELEMENTOS INTERNOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	91
3.4.1 Elementos Financieros.....	91
3.4.2 Elementos no Financieros.....	119
3.5 ELEMENTOS EXTERNOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	124
CAPÍTULO IV.....	131
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.....	131

4.1 GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE...	131
4.2 BASES LEGALES.....	138
4.3 ELEMENTOS FINANCIEROS INTERNOS DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.	145
4.3.1 Aspectos Generales.....	146
4.3.2 Elementos de la Estructura Financiera.....	149
4.3.2.1 Análisis Financiero.....	149
4.3.2.2 Punto de Equilibrio.....	167
4.3.2.3 Presupuesto.....	168
4.3.2.4 Análisis de Costos.....	171
4.3.2.5 Riesgo y Rendimiento.....	172
4.3.3 Elementos no Financieros.....	177
4.3.3.1 Capital Intelectual.....	177
4.4 ELEMENTOS EXTERNOS CONSIDERADOS EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.....	178
4.4.1 Aspectos Generales.....	178
4.4.2 Factores Económicos.....	178
4.4.3 Aspectos Sociales.....	184
4.4.4 Aspectos Políticos y Legales.....	187
4.4.5 Elementos Tecnológicos.....	190
4.4.6 Factores Geográficos.....	193
4.5 FORTALEZAS, DEBILIDADES, EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.	195

4.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.	206
4.7 ELEMENTOS FINANCIEROS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS TOMADOS EN CUENTA PARA DESARROLLAR LAS CAPACIDADES QUE GARANTIZAN UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE, EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.....	218
CONCLUSIONES	221
BIBLIOGRAFÍA	224
ANEXOS	230

DEDICATORIA

El transcurso de la vida está compuesto de experiencias y sucesos que marcan nuestro destino, y en la trayectoria de este camino, son muchos los sueños y metas que nos planteamos, la cual mediante esfuerzo y dedicación logramos hacer realidad cada uno de ellos, pero, lo más importante es reconocer que en todo ese recorrido hay personas que llenan de matices esa estadía, y permiten que esta sea más placentera y armoniosa, brindándote su apoyo, cariño, comprensión, amor y haciéndonos reflexionar cuando no tenemos la razón o nos desviamos del camino, es por ello, la importancia de reconocer a todos esos personajes que marcan y tallan la vida, los cuales son el eje central y a las cuales dedico mi trabajo de grado, en especial:

A Dios todopoderoso, mi guía y refugio.

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

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

A mi tía **Mercy Salinas**, por estar presente en el transcurso de mi vida, llenando de amor y comprensión. **Te quiero!!!**

A mi amiga **Sarithsa Borges**, por su compañía, amistad, y amor. **Te quiero!!!**

A mi abuela **Victoria Noriega**, por su especial cariño y amor. **Te quiero!!!**

A mi tía “**mamayita**”, por tu dedicación, amor y comprensión. **Te quiero!!!**

A mi amiga **Damelys Yegues**, por tu cariño, amor y momentos de felicidad. **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!!!**

A mi amiga **Odifrancis Barreto**, aunque no estés físicamente, se que en el cielo estas orgullosa de mí, te extraño mucho y me haces falta.

A mi abuelo **Laureano Morao**, aunque ya desencarnaste, te doy gracias por formar parte de mi vida. **Te quiero!!!**

A mi tío **Laureano Noriega**, no estás físicamente, pero estoy agradecido por haber tenido la dicha de conocerte, que Dios te tenga en la gloria.

Y a todos aquellos que de alguna u otra forma han puesto su granito de arena en el transcurso de mi vida.

Rafael Mundaray.

DEDICATORIA

A **Jesucristo Dios** Todopoderoso por su inmenso amor y misericordia, por darme paz y ser mi guía en los momentos difíciles, por darme la inteligencia, la constancia, la perseverancia y la fe para seguir adelante y culminar satisfactoriamente esta meta, que sin duda alguna es el inicio de muchas otras. **Te Adoro!!!**

A mi abuela **Inés Villarroel**, por su cariño, por sus sabios consejos y sus muchas oraciones. **Te Quiero abuelita linda!!!**

A mi madre **Inés Farías de Alfonzo**, por ser el pilar fundamental para cumplir este logro, por su inmenso amor y dedicación, por enseñarme a tener confianza en Dios, por mantenerse a mi lado, por ser mi amiga y confidente, un día me dijiste mami que tu sueños eran mis sueños, con esto te digo, cumplimos parte de nuestros sueños porque ahora vendrán las mejores partes de este gran sueño. **Te amo mami!!!**

A mis hermanos **Carmen Irene** y **Luís Ramón**, por formar parte de mi vida y ser motivos de alegrías para seguir adelante. **Los Amo!!!**

Karen Alfonzo.

AGRADECIMIENTO

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

Al Arcángel Miguel, por protegerme y ayudarme a realizar los objetivos propuestos.

A la Sra. Mery Barrios, por su apoyo y lograr que fuese posible realizar esta investigación en CADAFE.

A mi compañera Karen, por su comprensión y ayudarme en la realización de esta investigación.

A mis amigos y compañeros de clases, Héctor Almandos, Mariela Cortés, Robert Parra, Aurimar Navas, Rosmelis Ortiz, Julio Serrano, Wuilliams Raposo, Luis Gil, Yesenia Caserta, Soribel Zamora, Jackmissel Núñez y Raquel Millán, por su valiosa amistad, sus consejos y su apoyo.

A mis amigos Yaneira Franco y José Navarro, por estar presente en la trayectoria de la carrera, brindarme su hermosa amistad, comprensión y su apoyo.

A las profesoras Sandra Sambrano, Gina Ortiz y Sonia Velásquez, por su apoyo, cordialidad y enseñanza.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por brindarme su asesoría, conocimientos, y dedicar parte de su tiempo para la realización de esta investigación. Gracias por su valiosa colaboración.

Rafael Mundaray.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por darme la vida, la fortaleza, por permitirme disfrutar cada momento, por ser mi ayuda de cada día.

A mi tía querida Josefina Farías por confiar en mí, por su apoyo incondicional, por enseñarme a ser perseverante y luchar por mis metas.

A mis amigas y compañeras de estudio Yelimar Leonice, Mariela Cortés, Rosa Sifontes, Rosa Herrera, por brindarme su amistad y hacer gratos los momentos de estudios compartidos.

A mi compañero de tesis Rafael Mundaray, por su ayuda y su apoyo incondicional en este momento de mi vida.....que éxito.

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

A mis profesoras de alternativa de grado, Damaris de Zerpa y Elka Malavé, por su ayuda y disposición necesaria para culminar este proyecto de mi vida.

A todas aquellas personas que formaron parte de este gran proyecto que gracias a ellos y a su colaboración fue posible el cumplimiento de esta meta.

Karen Alfonzo.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. La organización y el sistema de medio ambiente externo.....	46
Figura N° 2. Ambiente externo.	68
Figura N° 3. Matriz dofa.	71
Figura N° 4. Matriz de portfolios (BCG).	72
Figura N° 5. Matriz de productos/mercados.	73
Figura N° 6. Modelo de porter.	74
Figura N° 7 perspectivas del balanced scorecard.....	82
Figura N° 8. Cadena de valores.....	85

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	79
Cuadro N° 2: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	80
Cuadro N° 3. Relación entre las dimensiones del capital intelectual.	121
Cuadro N° 4. Análisis interno de la gerencia de contabilidad, de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAFE, Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.....	196
Cuadro N° 5. Análisis de impacto de los elementos internos que.....	204
influyen en la gerencia de contabilidad.....	204
Cuadro N° 6. Análisis externo de la gerencia de contabilidad, de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAFE, Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.....	206
Cuadro N° 7. Análisis de impactos de los elementos externos que influyen en la gerencia de contabilidad.....	211
Cuadro N° 8. Hoja de trabajo.	213
Cuadro N° 9. Matriz dofa para la gerencia de contabilidad de CADAFE.	214

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Ponderación del cumplimiento de los lineamientos del manual de sistemas y procedimientos.	148
Gráfico N° 2. Programas de capacitación al personal de la gerencia de contabilidad.	148
Gráfico n° 3. Periodicidad con que se imparten los programas de capacitación en la gerencia.	149
Gráfico N° 4. Disposición de información financiera en forma oportuna y veraz.	150
Gráfico N° 5. Periodicidad en que la gerencia de contabilidad emite sus estados financieros.	150
Gráfica N° 6. Importancia de los estados financieros para la gerencia de contabilidad.	151
Gráfico N° 7. Aspectos que inciden en el análisis financiero.	152
Gráfico N° 8. Elementos utilizados en el análisis financiero.	152
Gráfica N° 9. Ponderación de los aspectos financieros que deben tomarse en cuenta en la toma de decisiones.	153
Gráfico N° 10. Tipos de decisiones que se pueden tomar en la empresa con el análisis financiero.	154
Gráfico N° 11. Finalidad de la gerencia al elaborar sus estados de resultado.	155
Gráfico N° 12. Finalidad de la gerencia a la hora de evaluar el estado de flujo del efectivo.	156

Gráfico N° 13. Consideración sobre la elaboración del estado de cambio de las cuentas de patrimonio.	156
Gráfico N° 14. Finalidad de la gerencia para elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.	157
Gráfico N° 15. Elaboración del análisis de capital de trabajo en la gerencia de contabilidad.	158
Gráfico N° 16. Incidencia de determinar el capital neto de trabajo para la gerencia de contabilidad.	158
Gráfico N° 17. Finalidad de la gerencia de contabilidad de determinar el capital de trabajo.	159
Gráfica N° 18. Determinación de razones la gerencia de contabilidad.	160
Gráfico N° 19. Grado de importancia de las razones financiera para la gerencia de contabilidad.	160
Gráfica N° 20. Determinación de las razones financieras en la gerencia de contabilidad.	161
Gráfico N° 21. Aspectos que se evalúan con la solvencia financiera de la gerencia de contabilidad.	162
Gráfico N° 22. Finalidad de calcular la razón de liquidez en la gerencia de contabilidad.	163
Gráfica N° 23. Razones para la determinación de la evaluación del endeudamiento en la gerencia de contabilidad.	163
Gráfico N° 24. Finalidad de la gerencia de contabilidad para calcular el endeudamiento.	164
Gráfico N° 25. Incidencia de la evaluación de la rentabilidad en la organización.	165

Gráfica N° 26. Finalidad de la gerencia de contabilidad para calcular la rentabilidad.	165
Gráfica N° 27. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.	166
Gráfico N° 28. Métodos de análisis financieros que aplica la gerencia de contabilidad.	167
Gráfico N° 29. Determinación del punto de equilibrio.	168
Gráfico N° 30. Finalidad del punto de equilibrio en la gerencia de contabilidad. ..	168
Gráfico N° 31. Finalidad del presupuesto en la gerencia de contabilidad.....	169
Gráfico N° 32. Presupuesto adecuado para la empresa.	170
Gráfico N° 33. Presupuestos financieros aplicados en la empresa.....	170
Gráfico N° 34. Presupuestos económicos aplicados en la gerencia de contabilidad.	171
Gráfico N° 35. grado de importancia del análisis de costo para la gerencia de contabilidad.	172
Gráfico n° 36. Preferencias del riesgo consideradas por la gerencia de contabilidad.	173
Gráfico N° 37. Métodos para evaluar el riesgo en la gerencia de contabilidad.	173
Gráfico N° 38. medidas para evaluar el riesgo de una cartera de activos.	174
Gráfico N° 39. Tipos de riesgos considerados a la hora de evaluar una cartera de activos.	174
Gráfico N° 40. Tipos de rendimientos determinados en la gerencia de contabilidad.	175
Gráfico N° 41. Tipo de apalancamiento aplicado en la gerencia de contabilidad...	176

Gráfico N° 42. Tipo de apalancamiento financiero generado en la gerencia de contabilidad.....	176
Gráfico N° 43. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio para la empresa.....	177
Gráfico N° 44. Factores que influyen en la operatividad de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	179
Gráfico N° 45. Aspectos económicos más importantes, considerados por los empleados de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	179
Gráfico N° 46. Efectos de la inflación e índice de desempleo en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	180
Gráfico N° 47. Ponderación del efecto de la inflación e índice de desempleo en las actividades la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	180
Gráfico N° 48. Efectos de las políticas cambiarias en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	181
Gráfico N° 49. Efectos de las medidas económicas en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	181
Gráfico N° 50. Efectos de las tasas de interés en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	182
Gráfico N° 51. Efectos de los impuestos en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	182
Gráfico N° 52. Incidencia de los impuestos en las actividades la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	183
Gráfico N° 53. Efectos de la situación económica del país en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFFE.....	183

Gráfico N° 54. Aspectos sociales que inciden en las actividades de la gerencia de contabilidad.	184
Gráfico N° 55. Efecto de las situaciones de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas para la gerencia de contabilidad de CADAFE.	185
Gráfico N° 56. Efectos de la implementación de programas y trabajos sociales por el gobierno nacional.	186
Gráfico N° 57. Efecto de la implementación de programas y trabajos sociales por el gobierno nacional, para la gerencia de contabilidad de CADAFE.	186
Gráfico N° 58. Reputación y responsabilidad social de la empresa como ventaja para la gerencia de contabilidad de CADAFE.	187
Gráfico N° 59. Aspectos políticos y legales considerados por los empleados de la gerencia de contabilidad de CADAFE.	188
Gráfico N° 60. Grado de incidencia de la situación política actual sobre las actividades de la gerencia de contabilidad.	189
Gráfico N° 61. Grado de incidencia de las normas internacionales de contabilidad (NICs), sobre las actividades de la gerencia de contabilidad.	189
Gráfico N° 62. Grado de incidencia de las normas internacionales de información financiera (NIIF), sobre las actividades de la gerencia de contabilidad.	190
Gráfico N° 63. Grado de incidencia de las (normas de calidad del servicio de distribución de electricidad y reglamento del servicio eléctrico) sobre las actividades de la gerencia de contabilidad.	191
Gráfico N° 64. Efectos de los elementos tecnológicos en la gerencia de contabilidad de CADAFE.	191
Gráfico N° 65. Beneficio de los avances tecnológicos en la gerencia de contabilidad.	192

Gráfico N° 66. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en la gerencia de contabilidad de CADAFE.	193
Gráfico N° 67. Medios informáticos utilizados en la gerencia de contabilidad.....	193
Gráfico N° 68. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la gerencia de contabilidad de CADAFE.	194
Gráfico n° 69. Dificultad en la vialidad y acceso a la empresa.	194
Gráfico N° 70. Métodos de análisis estratégicos utilizados en la gerencia de contabilidad.	195



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE
CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN
Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE), REGIÓN 1
ZONA CUMANÁ - ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Alfonzo, Karen I C.I.: 17.781.732

Mundaray N., Rafael J. C.I.: 13.051.975

RESUMEN

El análisis estratégico financiero es aquel que permite realizar una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre, a través de una investigación de campo a un nivel descriptivo. Encontrándose, que es necesario, caracterizar los elementos cualitativos y cuantitativos que permitan a la organización considerar los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas; es decir, un análisis del entorno y de los recursos que le permitan establecer misiones, considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo y sus objetivos en términos de rentabilidad y creación de valor.

Palabras claves: Análisis estratégico financiero, estrategias, organizaciones.

INTRODUCCIÓN

La sociedad está conformada 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.

A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumentan las personas, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, y el crecimiento conduce hacia la complejidad, llevando a las organizaciones a planificar, para el cumplimiento de sus objetivos o metas. La planificación sirve para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos, y los gerentes deben ser conscientes de la importancia ésta.

En el momento que se adopta la decisión de planificar ésta conduce a la formulación de los propósitos que, implican comprender la misión de la organización y después establecer objetivos y metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos y metas seleccionados se llevarán 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 estrategia.

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.

La estrategia de una organización representa la forma cómo ella actúa para alcanzar sus objetivos, y está asociada con políticas y lineamientos que gobiernan las decisiones diarias. La definición de una estrategia no implica necesariamente acción, sino focalización. Ésta se orienta a la búsqueda de los distintos proyectos que piensa ejecutar una organización, y que obedezcan a una orientación cónsona con sus capacidades, y con el medio ambiente y en el entorno donde opera.

El entorno económico, social y tecnológico en el que las empresas desarrollan sus actividades en el presente y que van a desarrollarlas, probablemente, en un próximo futuro, es un entorno caracterizado cada vez más por la complejidad y por su carácter inestable y cambiante, derivado de una diversidad de cambios, fusiones, globalizaciones y agrupaciones.

Los gerentes sin importar el tipo de empresa tienen que considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su elemento externo. Aunque quizá lo que haga no evitará la repercusión de esas fuerzas externas sobre la empresa, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizá afecten sus operaciones. El entorno contiene muchos recursos de los cuales dependen las empresas lo que provoca que inevitablemente se vean afectadas por lo que ocurre en ese entorno.

Las organizaciones no son entes aislados, tienen relaciones recíprocas con su entorno y este entorno es la fuente de sus oportunidades y de sus amenazas. Con el fin de conducir adecuadamente la empresa hacia el éxito, debe entenderse cuál es el medio en el que se mueve la organización; esta ha de ser una tarea permanente,

especialmente en las circunstancias del mundo actual, en el que el entorno está cambiando en forma constante y turbulenta.

Cuando se habla del entorno, se hace referencia a todos los factores que están fuera de la organización; incluye las fuerzas, circunstancias y eventos con los que la empresa interactúa, cuando se realiza el examen del medio es necesario enumerar todos los factores presentes del entorno que pueden tener relación con el desempeño futuro de la organización, a través de un análisis estratégico que, implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.

Si las organizaciones no realizan un análisis estratégico 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 un análisis financiero, con el fin de descubrir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la organización. Con todos esos datos, podrá realizar análisis estratégico financiero que le garantice evaluar el entorno y considerar todo aspectos relativos a las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades; así mismo, una mejor información, que le permitirá tomar mejores decisiones efectivas, con experiencia y conocimiento. De ahí en adelante se estarán haciendo las cosas bien y podrán darse cuenta de la ventaja competitiva frente lo demás, eso lo conducirá con seguridad por el camino el éxito y lo transformará en un ganador frente a la competencia.

En tal sentido, las organizaciones cuentan con diversos elementos cuantitativos que emergen de sus actividades financieras, pero es necesario considerar los elementos cualitativos que, ayudan a éstas a crear valor y fomentar la sostenibilidad en el tiempo. Este conduce a una nueva percepción contable, la cual toma en consideración aspectos como: la imagen ante el mercado, la actualización tecnológica, la satisfacción del talento humano, la productividad del conocimiento o el empleo eficiente del capital intelectual. Por consiguiente, el diagnóstico debe superar los límites financieros y apoyarse en información complementaria (elementos no financieros) con el fin de visualizar a la organización desde las perspectivas competitivas, de los procesos internos y del talento humano, para fomentar valor a la organización. De allí la importancia, que tiene esta investigación, cuyo objetivo consistió en realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná - Estado Sucre, bajo una nueva concepción contable. Y a través del desarrollo del mismo se generaron acciones estratégicas necesarias para corregir las debilidades encontradas en la referida Gerencia, que puestas en práctica permitirán el desempeño efectivo de la misma.

Esta investigación está estructurada en cuatro capítulos, tal como se indica a continuación:

Capítulo I: Generalidades del Problema de Investigación. Hace referencia al planteamiento del problema de investigación, objetivos de la investigación y la justificación y alcance de la misma, el marco metodológico que, a su vez, está integrado por nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la investigación.

- El capítulo II: Proceso Estratégico en las Organizaciones, que está comprendido de manera general por la organización, las estrategias, sus dimensiones, clasificación y niveles y el proceso estratégico que, a su vez, lo integran la planificación estratégica, la implantación y evaluación de la estrategia.
- Capítulo III: Análisis Estratégico financiero, en el cual se precisa el análisis estratégico y sus instrumentos y modelos, el análisis estratégico financiero, sus elementos internos y externos, así como los elementos financieros y no financieros.
- Capítulo IV: Análisis Estratégico Financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre. En este capítulo se reseña la Gerencia de Contabilidad de CADAFE y la incidencia de los elementos del análisis estratégico financiero interno y externo, así como las fortalezas y debilidades oportunidades y amenazas, y los elementos financieros cualitativos y cuantitativos tomados en cuenta para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible para esta organización. Por último, se presentan conclusiones propias de la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación.

El problema según Hernández y otros (1997:2), “no es más que afinar y estructurar la idea de investigación”. El mismo debe ser verbalizado en forma clara y precisa, de manera que se pueda investigar con procedimientos científicos. Por su parte, Ackoff (1953:2) señala que, “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponde más posibilidades obtener una solución satisfactoria” y para Fidias Arias (2006:39), el problema de investigación, es “una pregunta o una interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y que cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”.

En tal sentido, el problema de investigación incluye, no sólo el hecho de que la situación real sea deficitaria con respecto a otra situación posible de interrogantes, sino también la selección de aquellos pasos estratégicos que permitan transitar de una hacia otra investigación, haciendo posible distinguir entre situaciones más o menos adecuadas o satisfactorias. De este modo, esta investigación está dirigida hacia el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná-Estado Sucre bajo una nueva concepción contable. Por consiguiente, para la elaboración de este capítulo se consideran tres elementos fundamentales como son: el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específico), y justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Según Arias (2006:41), 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”. En virtud de ello, el planteamiento del problema va a ser la descripción de lo que se va a investigar, lo cual está relacionado con el análisis estratégico financiero. En este sentido, para atender mejor la problemática, se abordarán aspectos tales como: las estrategias, el análisis financiero, el análisis estratégico y un nuevo enfoque en la concepción contable en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento. Pero, quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en la lengua española se le da a la palabra "organismo". Esta nace de la necesidad del hombre de interactuar con su entorno por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar. Para Stoner y otros (1996:6), la organización está constituida por “dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

En tal sentido, Fayol (Díez y otros, 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 persiguiendo objetivos específicos”.

Según Esteves (1996:464), la organización se denomina:

El conjunto de partes u órganos internos de una institución o empresa para cumplir eficientemente sus objetivos. En este aspecto, la función básica de la dirección empresarial será la de realizar la división y distribución del trabajo entre personas y elementos, complementada por las de coordinación y control.

La organización es un sistema de sistemas creado por el hombre y que mantiene una interacción dinámica, con el ambiente o su entorno, influye sobre él y recibe influencia de éste, tiene entrada o insumos, un proceso de plan de acción, que los transforma en resultados o salidas. La organización como un sistema abierto debe reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose a él para poder sobrevivir; pues, de lo contrario sería actuar como un sistema cerrado y pretender en vano ser sustentable y buscar la sobre vivencia sosteniendo a toda costa su estado inicial u original, cuando el ambiente que lo rodea cambia y modifica rápidamente las variables y circunstancias. Está continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere de un equilibrio; es decir, se puede afirmar que toda organización está imbuida o persuadida por los valores dominantes de su entorno, ya que, los miembros integran simultáneamente muchos otros grupos externos a ella, que compiten entre sí o sostienen lealtades complementarias.

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas. Si una organización aspira a permanecer sana debe plantearse objetivos realistas, para ello debe tener una planificación, Sin planes los gerentes no sabrían como organizar sus recursos debidamente, pues sin éstos no pueden dirigir su confianza, ni esperar que los demás los sigan. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos; por tanto, ésta no debe ser una actividad aleatoria, no coordinada e inútil. Para Stoner y otros

(1996:290), la planificación “es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas”.

Robbins y Coulter (2000:212), definen la planificación como “proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”.

Por consiguiente, se puede decir, que la planificación debe servir para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos y los dirigentes deben ser conscientes de la importancia de este hecho y dedicar parte de su tiempo a esta tarea. Para desarrollar una producción de clase mundial, todos deben estar conscientes que la planificación debe convertirse en la forma usual de trabajar. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

A este respecto, Thompson y Strickland (1994:2), señalan que la estrategia de una organización “consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir excelentes resultados”. Por tanto, los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirigen una organización y cómo lograrán los objetivos que persiguen. Ya que, sin las estrategias no existe ningún diseño de acción coherente que produzca los resultados deseados.

Ortiz (2005:204), concibe la estrategia actualmente como:

Un proceso continuo orientado a la determinación anticipada de oportunidades de negocio que constituirán la plataforma para construir los factores que coadyuvan al diseño y el lanzamiento de nuevos productos”. También, se concibe como el conjunto de acciones que las organizaciones desarrollan para asegurar una ventaja competitiva sostenible y perdurable.

Las estrategias son todas aquellas acciones que son planeadas por la organización en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo. La estrategia representa la manera en la que una organización busca mejorar su posición frente a los competidores. Es, o debería ser la manera de una organización decir: “así es como nosotros generaremos un valor original” (Mintzberg y Brian, 1993:347). En otras palabras, la estrategia es el patrón o plan que integran las principales metas o políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas y, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La estrategia planificada, es controlada por medio de procesos formales. 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; 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 la estrategia es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos fijando objetivos y estrategias para la empresa.

Mintzberg y Brian (1993:53), señalan que:

La formulación estratégica incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que desarrolla la organización, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y debilidades de la organización, junto con los recursos disponibles y el alcance de ésta.

Por consiguiente, las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, 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 interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados y la eficiencia de la producción. En el análisis se requiere la formulación de una estrategia donde se ejecuten técnicas analíticas como: la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc. En la toma de decisiones para la formulación de estrategias, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Cabe de destacar, que en el proceso estratégico, lo que consideran algunos autores como la formulación estratégica, para otros, es la planificación estratégica; en tal sentido, esta última, según Stoner y otros (1996:295): “comprende tanto el proceso para establecer metas como aquel para formular estrategias”.

La planificación estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar en el entorno y asimilar, hasta crear nuevas oportunidades, del ambiente en beneficio de éstas.

La planificación estratégica es engañosamente sencilla, analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz y Weihrich, 1998:265)

De esta manera, la organización se ve afectada por ambientes o entornos tanto externos, como internos, que le pueden beneficiar o perjudicar directa o indirectamente. Por tanto, para analizar los entornos o ambientes donde se desarrollan las organizaciones, se debe realizar un análisis estratégico.

El análisis estratégico es entendido como la comprensión de la organización como sistema abierto, en el cual el entorno interviene y es intervenido por la organización, y los procesos internos pueden ser modelados por sus actores; por lo que, se hace necesario conocer las perspectivas internas y externas de la organización, para diseñar, las acciones a seguir en el proceso de la planificación estratégica. 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 y las fortalezas o debilidades a lo interno.

Para realizar un análisis estratégico, es preciso desarrollar un modelo para la revisión de la situación organizacional, lo que permite a los responsables y/o directivos de la empresa tomar conciencia de los elementos en juego y de la interacción posible entre los mismos. Los modelos para realizar el análisis estratégico son diversos. Entre ellos se destacan: el modelo de Porter o modelo de las cinco fuerzas, el análisis de los factores externos, la matriz de DOFA o FODA, análisis a través de grupos estratégicos, el análisis financieros, matriz de portafolio, matriz de producto / mercado, la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la

matriz de evaluación de factores internos (EFI), Balance Scorecard, cadena de valor, Total Performance Scorecard (TPS), y el método DELPHI (Betancourt y Moreno, 2009).

Estos modelos, son de mucha importancia, ya que, proporcionan elementos de medición que facilitan el análisis estratégico, para verificar, en qué situación se encuentra la organización. Éstos permiten conocer la percepción que tiene el personal de la propia empresa; acerca de la repercusión de un determinado conflicto, crisis o dificultad, detectar el nivel de herramientas y habilidades que poseen para hacer frente a dicho momento crítico, detallar si el estilo imperante es reactivo o flexible, identificar los puntos fuertes y débiles, los recursos y elementos de apoyo, apoyar la generación de iniciativas y buscar en la medida vías de solución.

Por ejemplo, según estudios realizados de evaluación de desempeño de la gestión financiera Caso Corporación Venezolana de Guayana CVG, Guayana cuenta, con el 75%, del potencial hidroeléctrico y actualmente genera más del 80% de la energía eléctrica que consume el país, a través de las presas Gurí, Macagua I y Macagua II, construidas y administradas por CVG - Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) donde aplicaron la matriz de FODA, arrojando los siguientes resultados (www.geocities.com/minoskadorante/ei01_2/html):

- Con respecto a las fortalezas y oportunidades del sector: continuidad del recurso humano, altos estándares de calidad de servicio, clima laboral favorable, liderazgo en generación de energía eléctrica y transmisión en alta tensión, experiencia en manejo de importantes cartera de clientes no regulados, experiencia en desarrollo de grandes proyectos de infraestructura eléctrica, experiencia e infraestructura para desarrollo de servicios, imagen confiable ante agentes gubernamentales y entes

financieros, apertura del mercado de clientes no regulados, desarrollo de nuevos negocios.

- En cuanto a las debilidades y amenazas, una débil orientación a la rentabilidad y la eficiencia, débil posición ante deudores y bajos niveles de cobranza, ciclo comercial extenso, falta de un plan global de cambio que coordine iniciativas de mejoras, intervención del ente regulador en las cantidades y precios de la energía a ser colocadas por EDELCA en el mercado, indefinición del modelo de remuneración y capacidad competitiva del gas natural como fuente para la generación eléctrica.

Ahora, es elemental conocer el entorno donde se desarrollan las organizaciones para estar enterado del impacto que éste causará; también, hay que tomar en cuenta que las organizaciones necesitan recursos para llevar a cabo sus operaciones diarias, y uno de ellos son los recursos financieros, siendo el área de finanzas la encargada de la obtención de dichos recursos para cumplir con sus objetivos. 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>).

De tal forma, las finanzas han tomado cada vez más un enfoque estratégico, debido a que los administradores se enfrentan a la situación de cómo crear valor en un ambiente empresarial con incertidumbre. La 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 abarcan el amplio campo de la toma de decisiones en las estrategias financiera.

Siempre han existido interrelaciones económico-financieras entre las distintas partes del planeta; por lo que, la internacionalización de la economía no es un fenómeno nuevo; por ello, se hace necesario señalar qué es lo específico del actual proceso, que lleva a ser denominado globalización económica, que para Sary y Alayon (2002:41), “está relacionada con la integración del mercado de bienes, servicios, capital, trabajo, y con las maneras de insertarse en las nuevas reglas de productividad y competitividad”. De esta forma, se puede decir que la globalización económica es la resultante de la simultaneidad de una serie de procesos derivados del cambio tecnológico, de la nueva organización de producción y el trabajo, las modificaciones en el flujo de bienes y servicios y, por último, la preponderancia del sector financiero.

La globalización económica ha sido una de las causas de la crisis económica mundial; a través, de un proceso de desapalancamiento global que empezó a manifestarse en la economía mundial a mediados de 2007 y que se aceleró en el otoño de 2008 y que no habría sido posible sin la singular coincidencia de diversas disfunciones del mercado y otros factores desencadenantes, de los que algunos son reflejo de desequilibrios fundamentales de la economía mundial y otros están vinculados específicamente al funcionamiento de mercados financieros de gran complejidad (<http://www.inblog.com>).

El estallido de la crisis financiera mundial se acentuó gravemente en el comienzo del 2008. Ésta se inició con una precipitada caída de la economía estadounidense y la confluencia de otros eventos de particular nocividad en la misma. La crisis financiera es el resultado de la liberalización financiera de las últimas dos

décadas, que no fue acompañada de una nueva regulación adecuada y del exceso de liquidez global, generado principalmente por EEUU.

Ambas alimentaron una euforia financiera que distorsionó la percepción del riesgo, llevando a un exceso de apalancamiento que, sumado al sobreendeudamiento de las empresas y a la escasa regulación del sector bancario no tradicional, dieron lugar a burbujas, tanto inmobiliarias como de otros activos. El estallido de la burbuja inmobiliaria en EEUU precipitó la crisis y la globalización financiera la extendió rápidamente por todo el mundo. (http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera_de_2008).

América Latina no quedó aislada de este impacto financiero, los efectos más generalizados se producirán, a través de la caída del volumen de comercio internacional y del fuerte deterioro de los términos de intercambio de los productos básicos. Queda, además, por delante una etapa de financiamiento externo privado muy restringido. Varias economías de la región experimentaron una desaceleración importante, entre ellas México, Colombia, Venezuela y casi todas las economías más pequeñas de Centroamérica y el Caribe.

En el caso de Venezuela, estas vulnerabilidades se hacen evidentes, una vez que terminan las condiciones externas excepcionales y obligan a procesos de ajuste macroeconómico severos: ajustes fiscales (que mezclan en grados variables recortes de gasto y aumentos de impuestos), políticas monetarias y crediticias restrictivas, y fuertes ajustes de los tipos de cambio.

Por esta razón, no es posible predecir lo que va a suceder en el futuro, pero sí lo es prever razonablemente qué puede ocurrir si se dispone de métodos de análisis que tomen en cuenta las enseñanzas del pasado, e identifiquen tendencias y condicionantes, y las contrasten mediante el estudio de los hechos y enseñanzas que

se vayan acumulando. Ésta ha sido tradicionalmente una de las funciones del análisis estratégico en relación a la toma de decisiones financieras.

Vale decir que, el análisis financiero, es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Éste se puede realizar a través de la técnica de las tendencias e indicadores, comparando los resultados con las estadísticas del sector económico donde se desempeña la organización. Para que el análisis financiero sea útil, se debe analizar más allá de los resultados numéricos, puesto que el contexto donde se producen esas cifras modifica la percepción de los resultados y puede conducir a estrategias negativas o meramente cuantitativas, las cuales a la larga, no incrementan el valor de la organización.

Específicamente en el año 2001, en la empresa de generación eléctrica chilena COLBUN, se desarrolló un completo análisis financiero del sector energético, constando de dos partes: un análisis cualitativo y uno cuantitativo, teniendo por objetivo entregar información necesaria a la empresa para así tener una visión global de ésta, permitiendo evaluar y proyectar las situaciones financieras y, de este modo tomar la decisión más correcta a la hora de invertir. Para el análisis cuantitativo COLBUN hizo uso de dos técnicas, la primera llamada base común y las razones o ratios financiero; y la segunda denominada serie de tiempo, donde se pretendió reflejar el comportamiento de la empresa a través del tiempo e incluyendo un análisis de tendencia.

Por su parte, el análisis cualitativo se basó en dos partes: un análisis interno, que buscaba detectar las fortalezas y debilidades de ésta, y un análisis externo que determinó las condiciones externas que afectan a la empresa en su desarrollo.

No obstante, el análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras. El valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertos datos cuantitativos para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. Estos datos resultan escasos; por lo que, hay que considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo. Convirtiéndose así en un análisis estratégico, porque además de identificar las fortalezas y debilidades del negocio, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla.

La ejecución de una buena estrategia financiera y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en el valor de la organización. Ésta se logra haciendo proyecciones financieras de las opciones estratégicas a las que se llega forzosamente en el análisis estratégico financiero. Para Betancourt y Moreno (2009:72), el análisis estratégico financiero es “aquél 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.

En la actualidad, las organizaciones requieren algo más que una revisión de saldos; dentro de su contabilidad, estos requieren una visión de conjunto como organización que está en constante interrelación con su entorno, donde:

El aspecto contable, financiero y el resultado periódico o de ejercicio no puede ser en ningún caso la consecuencia automática de una mecánica operatoria contable. El resultado del ejercicio es, al contrario, la consecuencia del establecimiento de una serie de premisas referentes al propio acontecer económico de la empresa y de la

aplicación de unos criterios de valoración relativos, que informarán al proceso de captación contable de aquel acontecer. Sin embargo, el beneficio de la empresa, en términos absolutos, sólo puede ser conocido al final de su vida (CALAFELL, 1970:127).

Además, la información financiera no contribuye a la evaluación de ciertos objetivos, como la imagen ante el mercado, la actualización tecnológica, la satisfacción del talento humano, la productividad del conocimiento o el empleo eficiente del capital intelectual. Por consiguiente, el diagnóstico debe superar los límites financieros y apoyarse en información complementaria (elementos no financieros) con el fin de visualizar a la organización desde las perspectivas competitivas, de los procesos internos y del talento humano, para fomentar valor a la organización.

Tal es el caso, de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico, CADAPE, empresa que necesita de talento humano y de procesos de apoyo, tales como contabilidad, finanzas, entre otros, la cual fue creada en 1958 con el fin de optimizar la administración y la operación de las empresas de electricidad dependientes del Estado Venezolano que estaban repartidas en todo el país. Desde ese momento, desarrolló una infraestructura eléctrica en generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica logrando un alto grado de electrificación en Venezuela, lo cual le permite atender, hoy en día a más del 80 % del territorio nacional.

Gracias a su presencia a nivel nacional, se ha hecho posible el funcionamiento de empresas vitales y estratégicas para el país, como la industria siderúrgica, metalmecánica, del aluminio, manufacturera, alimentos, petroquímica y telecomunicaciones, entre otras. Además, presta un servicio público, ya que, suministra electricidad a hogares, hospitales, centros de enseñanzas, sistemas de

protección, seguridad ciudadana, investigaciones científicas, entretenimiento y alumbrado público, garantizando la calidad de vida de los venezolanos. Prácticamente está presente en todas las actividades del ser humano.

De ésta misma forma, CADAFE, como empresa de servicio público, no persigue obtener un alto nivel de rentabilidad; pero si pretende ser sustentable económicamente; es decir, que pueda ejecutar por vía propia las inversiones requeridas en el sector eléctrico para atender la demanda que se presenta en el mercado. Asimismo, la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, a la hora de tomar las decisiones estratégicas y financieras no lo realizan a través de un plan estratégico, que amerita necesariamente realizar un análisis estratégico financiero, para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno, alcanzar sus objetivos y disminuir los riesgos de posibles amenazas, la cual le permita desarrollar estrategias financieras para mantener una sustentabilidad económica, y evaluar sus fortalezas y debilidades, para crear valor, sostenibilidad y ventajas competitivas en la organización.

En cuanto a lo expuesto en líneas anteriores se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos del análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre?

Asimismo, se plantearon otras interrogantes; a saber:

- ¿Cuáles son los elementos internos a considerar en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de

Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre?

- ¿Cuáles son los elementos externos a considerar en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre en relación al análisis estratégico financiero?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre en relación al análisis estratégico financiero?
- ¿Cuáles son los elementos financieros cualitativos y cuantitativos que permiten desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre?

1.1.2 Objetivos de la Investigación.

1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad en la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná –Estado Sucre.

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos financieros internos en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.
- Identificar los elementos externos que deben ser considerados en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.
- Determinar las fortalezas y debilidades, resultantes del análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.
- Determinar las oportunidades y amenazas, resultantes de análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.
- Caracterizar los elementos financieros cualitativos y cuantitativos tomados en cuenta para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

El análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras, pues el valor de este enfoque radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa. No

obstante, actualmente en el mundo global esto resulta insuficiente; ya que, deben considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo. Convirtiéndose así en un análisis estratégico, porque además de identificar las fortalezas y debilidades del negocio, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla.

Considerando que el análisis estratégico financiero aborda elementos tales como, información financiera, así como las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización; de allí que, el propósito de esta investigación, consiste en realizar un diagnóstico de los elementos del análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre, enfocado a caracterizar elementos financieros cualitativos y cuantitativos que permitan a la organización considerar los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

1.2 Metodología de la Investigación.

Según Bavaresco (2001:89), la metodología de la investigación:

Es una fase mecánica, que conduce al ser humano a penetrar en el manejo de una serie de elementos y técnicas no comunes, por cuanto la investigación científica, así como las otras investigaciones que se llevan a cabo: acción, pura, aplicada, descriptiva, exploratoria, productiva, “*insitu*” o de campo y también las bibliográficas o documentales (propia de una monografía, llevan al investigador a utilizar o emplear los aspectos metodológicos, debiendo explicar cómo tendría que hacer en esa investigación en particular.

Para Arias (2006:17), la metodología “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”, es decir, el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Por ello, en esta sección del proyecto de investigación, se exponen de forma precisa el tipo de información que se requiere indagar para el logro de los objetivos de la investigación, así como la descripción de las distintas técnicas que posibilitarán obtener la información. Por tanto, este capítulo se encuentra estructurado como sigue: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, fuentes de información, técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación del informe final.

1.2.1 Nivel de la Investigación.

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

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

- Exploratorio: es aquella que se efectúa sobre un tema un objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.
- Descriptivo: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento.

- Explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

En consideración a lo anterior se puede decir, que la investigación realizada es de tipo descriptiva, ya que consistió en el estudio de variables donde su misión fue caracterizar los elementos internos y externos de la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre que permitió realizar un análisis estratégico financiero, bajo una nueva concepción contable, sin establecer relaciones entre esta, en ella no se formularon hipótesis y las variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.

1.2.2 Tipo de Investigación.

Arias (1999:20), señala que el diseño de investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. De la misma manera, para Arias (1999:21), en atención al diseño, la investigación se clasifica en:

- **Investigación Documental:** es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos. Esta investigación depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente.
- **Investigación de Campo:** consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

- Investigación Experimental: proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones o estímulos (variable independiente), para observar los efectos que se producen (variable dependiente).

Por consiguiente, el tipo de investigación que se realizó fue de campo, porque los datos se recogieron directamente de la realidad donde ocurrieron, sin manipular o controlar variable alguna. La misma consistió en realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná - Estado Sucre.

1.2.3 Población y Muestra.

Para Balestrini (2004:122), la población o universo puede estar referido a “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En lo que respecta a la muestra Arias (1999: 22), señala que este es un "subconjunto representativo de un universo o población." En este sentido, la muestra es una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo.

La población para esta investigación, es el conjunto de personas (28) que conforma la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre. No se determinó muestra por considerar que la población fue finita y manejable estuvo conformada por (28) trabajadores que reunieron los perfiles necesarios para obtener la información requerida de la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado

Sucre, los cuales constituyeron informantes claves para la realización de la investigación.

1.2.4 Fuentes de Información.

El Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente (Comisión de Trabajo de Grado, 2006:14), señala que:

La fuente de información es todo aquello que suministra datos o información para el estudio; se distingue, según su naturaleza, en fuentes documentales y fuentes vivas.

Se consideran fuentes documentales (secundaria) todos los soportes materiales o digitales en los que se registra y conserva una información.

Son fuentes vivas (primarias) todas aquellas personas que suministran investigación de campo.

Por consiguiente, las fuentes de información de esta investigación fueron: las fuentes documentales, donde están los documentos escritos que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales como textos, tesis, etc., y las fuentes vivas, compuestas por el personal de la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), que proporcionaron información directa y original, no abreviada, ni traducida de los hechos que le interesa conocer a los investigadores para el estudio del tema, y así lograr el desarrollo completo de la investigación.

1.2.5 Técnicas Estratégicas y Procedimientos Para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Para Arias (1999:25), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Este autor 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 sí mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita. 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.

Según Méndez (1998:142), las técnicas “son medios empleados para recolectar la información”. Partiendo de este planteamiento la técnica que se utilizó fue el modelo encuesta tipo cuestionario, de acuerdo a la metodología propuesta por Serna (1999), sobre la matriz DOFA, ésta se aplicó a los trabajadores de la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), y posteriormente los datos obtenidos, tabularon y se realizaron los diferentes análisis, mostrados a través de gráficos en el informe final.

CAPÍTULO II

PROCESO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Organización.

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Según Fayol (Chiavenato, 1993:83), la organización se define “como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos”.

Se puede definir, entonces, a una organización como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

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

- Organización formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Ésta es

generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

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

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

Partiendo desde este punto, la organización es un todo integrado de forma que se encuentran en una relación dinámica con su medio ambiente externo y que reciben

diferentes entradas que transforman de alguna manera y salen en forma de productos, bienes o servicios (Figura N° 1).

Es útil considerar a la organización como un sistema socio-técnico abierto, compuesto de un cierto número de subsistemas. Este sistema recibe entradas (personas, materiales, equipos, dinero, información, tecnología), las que transforma y las regresa al medio ambiente externo en forma de productos (bienes y servicios). Desde este punto de vista, una organización no es simplemente un sistema técnico o social, sino que es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. (Kast y Rosenzweig, 1979:106).

Figura N° 1. La organización y el Sistema de Medio Ambiente Externo.



Fuente: Kast, F. y J.E. Rosenzweig 1979. Pág.107.

2.2 Estrategias.

La palabra estrategia tiene un origen griego *estrategos* (estratega). Se trataba de una o varias personas con capacidad para gestionar a los ejércitos en las diferentes batallas, así como negociar la forma de finalización de las contiendas. Su objetivo es definir el camino que les llevará a la victoria final. Aunque su origen es militar y

diplomático, en la actualidad la palabra estrategia es utilizada en infinidad de ámbitos y muchas veces, sin relación alguna. A partir del siglo XX es cuando más la estrategia se utiliza en el mundo de los negocios (<http://www.campodemarte.com/historia-de-la-estrategia-militar.html>).

Hoy en día la estrategia es aplicada a cualquier ámbito de la vida diaria, incluidas las decisiones cotidianas que se toman a diario en las organizaciones, hasta el diseño de planes futuros de una nación entera, la estrategia es el orden en que se plantea el escenario futuro partiendo de experiencias pasadas tanto de un lado como de sus oponentes externos. La estrategia es el método empleado por las empresas para diseñar las fases del proceso de toma de decisiones futuras a corto, mediano y largo plazo, pues una empresa sin estrategias es como un explorador sin brújula.

2.2.1 Definición de Estrategias.

Serna (1999:32), define las estrategias “como acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Halten (Ronda, 2009:3), señala que la estrategia es:

El medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización; es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que se desean controlar.

Para Thompson y Strickland (1994:2), la estrategia de una organización “consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir excelentes resultados”. Por consiguiente, los directivos desarrollan estrategias que los

guien para saber cómo dirige una organización y cómo logrará los objetivos que persigue, ya que, sin las estrategias no existe ningún diseño de acción coherente que produzca los resultados deseados. Por tanto, se puede decir que la estrategia, es un proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigida a la obtención de los mismos, para de esta manera adoptar políticas correspondientes y las acciones fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico y asegurar los recursos necesarios para llegar a sus metas y ejecutar su misión, integrando las metas mayores de la organización en sus relaciones con el entorno, y determinando la fórmula más exacta para la obtención de resultados exitosos.

2.2.2 Dimensiones de la Estrategias.

Hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Este enfoque pone de relieve la capacidad de la organización como intérprete de su presente, relacionado con su entorno cambiante en un sistema abierto, y hacedor de su propio futuro, porque liderar es conducir y, por ello, las organizaciones se tienen que plantear hacia donde van.

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

- Estrategias formales efectivas. Contienen tres elementos esenciales:
 - Metas u objetivos más importantes.
 - Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
 - Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.

- Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos claves e impulsos; esto les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales y otros continuos; pero, en todos los casos los recursos deben ser asignados de tal forma que tengan la posibilidad de éxito.
- Deben comprender tanto lo impredecible como lo desconocido. Se debe tratar de construir una posición sólida pero, a la vez, flexible que permita a la organización lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento.
- Existen múltiples "rangos" de grandes estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí, congruentes con el nivel de descentralización de la organización.

2.2.3 Clasificación de la Estrategias.

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la organización, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito y facilitando, al mismo tiempo, las modificaciones necesarias inducidas por su medio. El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero, son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Las estrategias pueden ser según Fred David (2008: 239):

- 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.
 - Las fusiones: la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.
 - 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 previo a trámites legales y,
- 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.

Cabe señalar, que dentro de las estrategias defensivas puede darse la alianza estratégica, la cual consiste en la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos; pero, estas alianzas como estrategias defensivas generalmente son temporales.

- 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.

Las estrategias competitivas son una guía orientadora para la gerencia, ya que le proporciona las herramientas necesarias para que la misma pueda determinar la manera en que la empresa debe competir, le ayuda a determinar sus objetivos y le proporciona los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos. Esta es el producto de la interacción de la empresa con su entorno (competencia, consumidores, etc.) (<http://www.monografias.com/trabajos/estrategias-competitivas>).

2.2.4 Niveles de la Estrategias.

En una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente. En un entorno turbulento se hará necesaria la identificación de dos o más niveles de estrategia, pues el desarrollo de unos recursos y competencias acertadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hace mucho mas imperativo dada la mayor adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales, evidentemente indispensables, deben poder enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad. A este respecto, Robbins y Coulter (2000), señala que los niveles estratégicos son:

- Estrategia a nivel corporativo: involucra aquellas decisiones que alcanzarán toda la empresa, se concentran generalmente en la alta dirección y su finalidad principal es crear y mantener un equilibrio de portafolio de negocios. En este nivel se establece la visión, misión de la empresa y políticas generales para el desarrollo de

la organización.

- Estrategia a nivel competitivo: son aquellas decisiones propias de cada unidad de negocios. Su finalidad es crear y mantener un posicionamiento frente a la competencia, sus principales funciones son: enfoque competitivo, acciones de expansión, ataques y defensas frente a la competencia.
- Estrategia a nivel funcional: es la que se clasifica para cada unidad de negocios en particular que tiene por finalidad brindar un soporte operativo para cada área de la empresa. La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo se puede apoyar la estrategia a nivel de negocios?. Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. En este tercer y último nivel, la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

2.3 Proceso Estratégico.

La estrategia no es más que el proceso racional a través del cual un estratega se plantea el futuro deseado de una organización y desde ese punto de vista toma las decisiones necesarias para el logro de los objetivos. Una estrategia puede comprenderse atendiendo a su proceso de gestación o a su contenido. En términos de proceso, es esencial conocer cómo se ha de conducir el trabajo de reflexión, planeación y puesta en marcha de la estrategia. De esto dependerá su éxito o fracaso. Un proceso inspirador, que cataliza un sentido de dirección y propósito compartido, que se abre al aprendizaje continuo y se apoya en él, e invita a la emergencia de iniciativas a todos los niveles. Todo proceso de reflexión estratégica adecuado a la dinámica que rodea a las personas debe catalizar un sentido de dirección y propósito

compartido. En tal sentido, un proceso estratégico en el presente, parte de asumir la complejidad que entraña decidir el patrón de conducta más apropiado para la empresa, y se abre a la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha.

Para Robbins y Coulter (2000), el proceso estratégico es un procedimiento que abarca la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

2.3.1 Planificación Estratégica.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad, y aunque hoy en día resulte imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir de nuevas tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planificación estratégica permite predecir rutas alternativas y elegir la que a criterio resulte más probable. Una buena planificación es aquella que logra elaborar un excelente análisis de la situación y, en consecuencia, permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales enfrenta la realidad en la práctica. Por lo que, el diseño de planes de contingencia, sistema de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuará la organización de manera conveniente para cumplir sus propósitos fundamentales. En general, se trata de la interacción entre el entorno y el ambiente de los entes y la habilidad de éstos para

actuar de manera proactiva configurando la estrategia que permita aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Así mismo, la planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la visión, misión y la estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Según Robbins y Coulter (2000), la planificación estratégica contiene una serie de pasos, los cuales son: identificación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

A este respecto, Serna (1999:21) señala que, la visión “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en un futuro”. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la visión; es decir, visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, competencia, su propia cultura, y discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el mañana, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

La visión de una organización sirve de guía en la formulación de las estrategias, también, proporciona un propósito a la organización. La visión debe estar reflejada tanto en la misión, los objetivos y las estrategia de la entidad, ésta se hace tangible

cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados pueden ser medidos mediante un sistema de índices de gestión bien definidos (Serna, 1999). Por esto, definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

Además de identificar la visión de la organización, se debe conocer la misión de ésta, la cual es definida por Serna (1999:22) como: “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. De igual manera, la misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta dónde radica el éxito de la organización.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios para lograr su materialización. Por tanto, la misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos sus colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

En cuanto a los objetivos Stoner y otros (1996:327), señalan que éstos “son el fundamento para aplicar cualquier estrategia. Éstos indican con precisión lo que se debe hacer, para alcanzar las metas estratégicas de la organización”. Para Serna (1999:197), los objetivos “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión”. Según Robbins y Coulter (2000:240), los objetivos “proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar”. Por tanto, es importante tener el conocimiento de los objetivos de la organización, porque de esta manera se conocerá si se están alcanzando o si es necesario realizar algún cambio en ellos.

En el proceso de planificación estratégica, también, es necesario conocer las estrategias, las cuales son definidas por Serna (1999:32) como: “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados”. Las estrategias actuales de la organización pueden que no estén funcionando correctamente y necesiten ser modificadas, por eso es necesario identificarlas y evaluarlas, de allí su importancia en el proceso de formulación estratégico.

Ahora, para Serna (1999:237), la formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo”. Se puede entender que la formulación de la estrategia se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. Las principales actividades y subactividades de la formulación de la estrategia incluyen:

- La identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía.
- La estimación de los riesgos.
- Valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y de los recursos disponibles.
- Evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación con las necesidades de mercado.

La opción estratégica que resulte de mezclar la oportunidad y la capacidad en un nivel aceptable de riesgo constituye la estrategia económica. Además, la determinación de la estrategia requiere de la consideración de qué opciones prefieren

el ejecutivo y sus subordinados, ya que, las aspiraciones y los ideales ejercen influencia sobre la elección final de los propósitos.

En líneas generales, la formulación de la estrategia es un proceso intelectual que busca el equilibrio óptimo entre lo que la compañía podría hacer, en función de las oportunidades del medio ambiente y lo que puede hacer en función de su habilidad y poder. La elección de una estrategia contiene un importante rasgo ético, asociándolo con lo que la compañía debería hacer.

Según Dess y Lumpkin (2003:12), “muchas estrategias fracasan porque los directivos pueden querer formular e implementar estrategias sin un análisis cuidadoso de las metas y sin un completo análisis externo e interno”. Por ésta razón, el análisis estratégico puede ser considerado como punto inicial del proceso del estratégico este consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con la finalidad de formular e implantar eficazmente las estrategias. 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. Por ser el análisis el tema central de esta investigación, el mismo se abordará con mayor profundidad más adelante.

2.3.2 Implantación de la Estrategia.

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Se debe entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito. La implementación aporta al hecho estratégico atributos profundamente humanos, es el momento en que el hombre deviene en centro y todo se decide con su contribución.

Ahora bien, el éxito de una estrategia no se mide por la creatividad de sus argumentos, sino por el resultado económico que produce en el tiempo como consecuencia de su implementación. Por muy genial que sea su diseño, si no se transforma en acciones eficaces no produce resultados. Éste es el desafío mayor de cualquier empresa que pretenda tener rentabilidades superiores al promedio. La implementación de estrategias corresponde a la puesta en práctica de la estrategia, por la cual será medida su efectividad. 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 estratégico, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades y subactividades de naturaleza administrativa:

- Diseño de una estructura organizacional apropiada con sistemas de información y relaciones que permitan la coordinación de actividades subdivididas.
- Sistemas de incentivos, controles y evaluación de desempeño para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y decisivo. Siempre debe tener en cuenta la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia, a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional.

Existe una gran interdependencia entre la implantación del objetivo corporativo. Para relacionar las oportunidades con los recursos la determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. La formulación de la estrategia se

emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planificación estratégica deberán estar conscientes de todos aquellos aspectos del medio ambiente de su compañía, especialmente los susceptibles a la clase de cambio, que puede afectar el futuro. Entre éstos se pueden destacar:

- Tecnología: los desarrollos tecnológicos son los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades (descubrimientos científicos, productos relacionados con los éstos, innovación de procesos, etc.).
- Ecología: como resultado de la implementación de productos y procesos con calidad, se debe tener muy en cuenta el impacto que pudiere causar las actividades de la empresa sobre el medio ambiente.
- Economía: las consecuencias de las tendencias mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho mayor detalle debido a la globalización.
- Industria: a pesar que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él son a menudo mal interpretados por el exceso de familiaridad y una aceptación sin elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores.
- Sociedad: el desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas va desde las luchas por la igualdad de los grupos minoritarios hasta los patrones cambiantes en general de cualquier parte de la sociedad.
- Política: como último eslabón de el análisis general es encontrar las políticas a seguir y las políticas imperantes no sólo a nivel nacional, sino a nivel internacional.

2.3.3 Evaluación y Control de la Estrategia.

Basados en la conversión interna de las empresas, la convulsión del entorno y la competitividad que dichos factores generen; las estrategias mejor formuladas y hasta

ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que, la alta gerencia, de manera sistemática, debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia y, con ello, asegurar que surtan efecto, para facilitar los ajustes oportunos y necesarios de la organización.

La filosofía de evaluar las estrategias se centra en examinar los resultados reales con las metas esperadas, apoyada en toma de acciones correctivas que garanticen concordancia con lo planeado. Las acciones reformadas pueden incluir el replanteamiento de las maniobras y, de ser necesario, la misión de la organización; logrando la coherencia de objetivos nuevos y alcance de satisfacción mancomunada.

En tal sentido, con el objeto de que realmente se cumpla el cometido de las estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas, dado que las organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que, por lo general, hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

Este proceso lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia la afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y, de no ser así, tomar las acciones pertinentes, de manera tal, que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.

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

El proceso de evaluación estratégica es complejo, ya que, al ejercer demasiado énfasis el efecto es contrario, porque a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas. En resumidas cuentas se puede decir que, la aplicación adecuada de la evaluación estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Por consiguiente, la evaluación de estrategias de negocios, constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa. Este proceso constituye un esfuerzo por mirar a corto plazo más allá de los hechos obvios en relación a la salud de la empresa y valorar los factores y tendencias fundamentales que gobiernan cualquier éxito en el campo de acción elegido.

El producto de una evaluación de las estrategias de negocios representa las respuestas a tres preguntas:

- ¿Son adecuados los objetivos del negocio?
- ¿Son adecuados los planes y las políticas principales?
- ¿Los resultados obtenidos hasta ahora confirman premisas en las que se apoya la estrategia o las refutan?

Los puntos importantes que el analista deberá confrontar en la evaluación estratégica serán:

- Si la estrategia está dedicada como prioridad a la selección de metas y objetivos.
- Si la estrategia de negocios es tratada como única y de manera original.
- Si la tarea de evaluación de estrategias implica un estilo administrativo que se sustenta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

3.1 Análisis Estratégico.

Para Humberto Serna (1999:31), el análisis estratégico es: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. Para esto es necesario que la empresa se vea como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado.

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

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

3.1.1 Diagnóstico Interno de la Organización.

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

Para Serna (1999:32), el diagnóstico interno “es un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica”, y está comprendido por los siguientes elementos: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano. Este es un elemento esencial para el análisis estratégico. 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.

Ahora, 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”.

3.1.2 Diagnóstico Externo de la Organización.

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

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.

Dentro de una organización no debe existir ningún tipo de vacío, este debe ubicarse en un contexto de país y dentro de una región con el cual tiene nexos y, opera dentro de un contexto legal y cultural. Éstas y otras variables del ambiente externo influyen en la manera de operar de la organización y en sus productos. Tales variables pueden impactar en forma de autodefinir a la organización y en su definición del buen desempeño. Para esto, se emprende en un análisis del ambiente externo para comprender las fuerzas externas que contribuyen a la formación de la organización.

De esta forma, las dimensiones claves del ambiente externo que influyen en la organización son los contextos legales, políticos, socioculturales, económicos, tecnológicos, y de los interesados. Cada uno de estos componentes del ambiente externo se discuten individualmente en esta sección (Figura N° 2).

Figura N° 2. Ambiente Externo.



Fuente: <http://www.idrc.ca>

Para Serna (1999:31), las oportunidades son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”. Es decir, las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno externo a la empresa y así obtener ventajas competitivas. Mientras que, las amenazas son los eventos, hechos o tendencias que impactan de forma negativa desde un ambiente externo a la empresa (Serna, 1999).

Identificar correctamente las oportunidades que ofrece el entorno debe apoyar en forma más eficiente y eficaz el cumplimiento de la misión de la organización; así como, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Asimismo, el

reconocimiento correcto de las amenazas que otorga el entorno debe permitir a la organización, prepararse ante los eventos que puedan afectar a su misión y desarrollo adecuado de sus objetivos (Serna, 1999).

3.2 Instrumentos y Modelos de Análisis Estratégicos.

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

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

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

analizar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades externas mediante un apareamiento de éstas, para así formular estrategias que ayuden a maximizar oportunidades y fortalezas y minimizar debilidades y amenazas.

Según Malavé (2001), la matriz DOFA está conformada por nueve casillas; cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco (la casilla superior izquierda el apareamiento interno y externo). Las casillas de estrategia que se denominan: FO (Fortaleza y Oportunidades), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas), se desarrollan después de las cuatro casillas del factor clave, llamadas D, O, F y A (Figura N° 3). Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas claves.
 - Realizar una lista de debilidades decisivas.
 - Elaborar una lista de oportunidades importantes.
 - Hacer una lista de amenazas claves.
 - Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
 - Cotejar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
 - Las estrategias FA se basan en la formulación de las fortalezas de la entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
 - Hacer una comparación de las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.
-
- Matriz de portafolios. Esta matriz fue desarrollada, según Koontz y Weihrich (1998), por el Boston Consulting Group (BCG), donde se indican vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva de la empresa,

identificada por medio de la participación del mercado.

Figura N° 3. Matriz DOFA.

		OPORTUNIDADES(O) Hacer una lista de las oportunidades de la entidad.	AMENAZAS(A) Hacer una lista de amenazas de la entidad.
Concerniente a la empresa 	FORTALEZAS(F) Hacer una lista de las fortalezas de la entidad.	ESTRATEGIAS(FO) Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	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. Pág. 79.

Según Robbins y Coulter (2000), la matriz BCG define cuatro grupos de negocios (Figura N° 4):

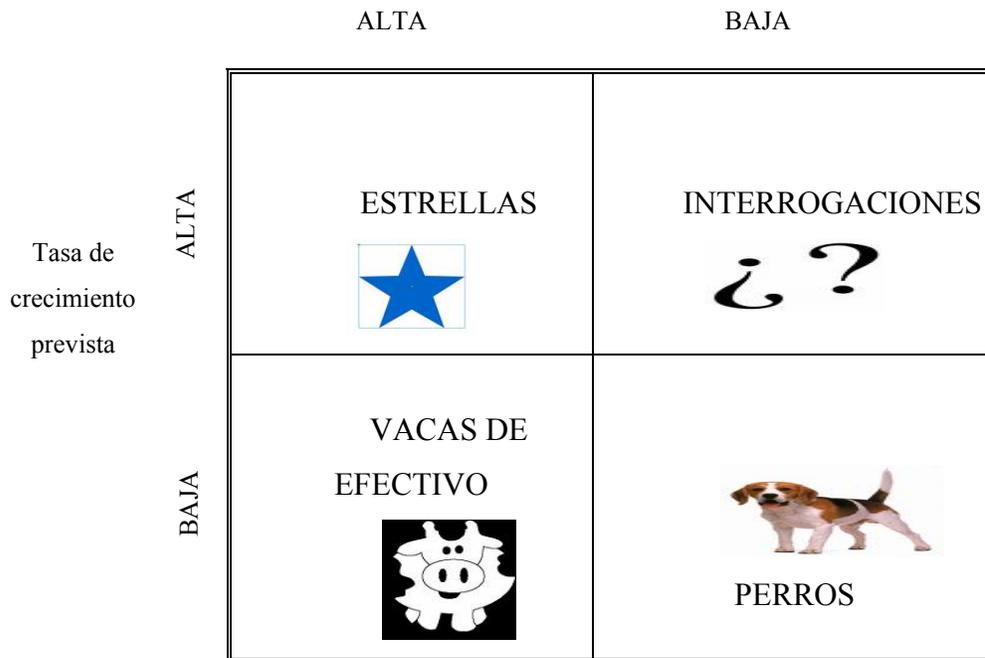
- Vacas de efectivo (bajo crecimiento, alta participación de mercado), en este grupo los negocios se caracterizan por generar grandes cantidades de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento futuro son limitadas.
- Estrella (alto crecimiento, alta participación de mercado), los negocios de este grupo están en un mercado de crecimiento rápido y allí, tienen una participación dominante, pero, podrían producir o no un flujo de efectivo positivo, según, sus necesidades de inversión de nuevas plantas y equipos o en

el desarrollo de productos.

- Interrogaciones (alto crecimiento, baja participación de mercado), estos negocios son especulativos e implican altos riesgos. Estas empresas suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en estrellas, y se encuentran en una industria atractiva, pero les corresponde un pequeño porcentaje de participación en el mercado.
- Perros (bajo crecimiento, baja participación de mercado), los negocios de este grupo no producen mucho efectivo, ni tampoco lo requieren en gran cantidad. Estos no prometen mejoría alguna en sus rendimientos y, por lo general, no son rentables y deberían eliminarse.

Figura N° 4. Matriz de Portfólios (BCG).

PARTICIPACION DE MERCADO.



Fuente: Robbins y Coulter 2000.

Es necesario acotar, que la matriz de portafolios, se desarrolló para grandes corporaciones con varias líneas de negocios. Según, Koontz y Weihrich (1998), la matriz de portafolios se usó ampliamente en la década de los años setenta, no obstante, el análisis de dicha matriz ha sido blanco de fuertes críticas a causa de su excesivo simplismo.

- Matriz de producto /mercado. La matriz producto/mercado, vector de crecimiento o de Ansoff (<http://www.planeacion-estrategica.com>), sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización (Figura N° 5). En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en las que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Figura N° 5. Matriz de Productos/Mercados.

Productos Existentes.

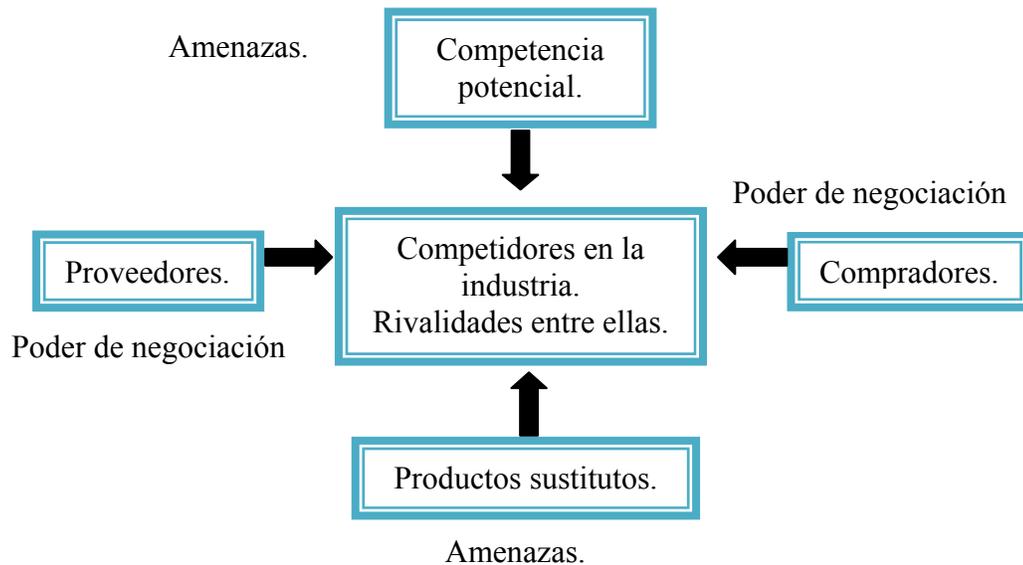
Mercados.	Existentes.	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos.	Estrategias de desarrollo de mercado o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuentes: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com>.

- Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es un modelo elaborado por el economista Michael Porter (Serna, 1999), en 1980. En este modelo, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar el impacto sobre la empresa.

Según Serna (1999), este método puede desglosarse en diez factores claves, los cuales se describen a continuación (Figura N° 6):

Figura N° 6. Modelo de Porter.



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

- Tasa de crecimiento potencial: ésta determina las oportunidades existentes, y se obtiene al proyectar las oportunidades de expansión de la organización. Para conocer dichas tasas se debe recurrir a entidades gubernamentales o privadas, especialistas en proveer dicha información sectorial. Existen industrias con tasas bajas, éstas ofrecen pocas oportunidades de ingreso al mercado de nuevas firmas, ya que, lo hacen menos atractivo. Las que tienen tasas de crecimiento

modestas presentan oportunidades para firmas agresivas y las de alto crecimiento, ofrecen oportunidades sustanciales y en ocasiones requieren grandes inversiones de capital.

- Amenazas de entrada: el atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Una revisión y estimación de estas amenazas permite estimar las posibilidades de ingresos de nuevas firmas; la mayoría de las veces, a mayor complejidad de entrada de nuevas industrias, más fuerte será la posición competitiva de las empresas existentes.
- Intensidad de la rivalidad: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En general, mientras mayor sea la intensidad competitiva, más difícil será para nuevas firmas entrar en esa industria y para las existentes sobrevivir a ella.
- Presión de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación.
- Poder de negociación con los compradores—clientes: la revisión del relativo poder de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de una firma. A mayor poder de negociación de los compradores, menores serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.
- Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores estén muy

bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización y éstos no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. En general, a mayor poder de negociación del proveedor, menor ventaja para la empresa.

- Refinanciamiento tecnológico: el objetivo de revisar el papel de la investigación, la ciencia y la tecnología en la industria es lograr un estimativo del grado de refinanciamiento tecnológico de la industria misma. En general, las industrias de alta tecnología tienen que hacer énfasis en investigación y desarrollo y ofrecer servicios especializados, las establecidas en industrias de baja tecnología enfatizarán en la identificación del producto, mercadeo, reducción de costos y servicios especializados.
- Innovación: ésta va depender de dos cosas, de ideas nuevas y de disposición y capacidad para llevarlas a cabo, la revisión de las posibilidades de cambio estratégico y de fuentes de nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados, unidos a un estimativo de la disposición y capacidad de la industria en adoptar varias innovaciones permite evaluar la tasa de innovación de la industria.
- Capacidad directiva: la calidad de dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno, hoy día la capacidad directiva forma parte de las ventajas competitiva de organización; por ello, es importante evaluar la capacidad competitiva del talento humano de una empresa.
- Presencia pública: las organizaciones también aseguran su capacidad competitiva con su poder de intervención en la vida pública. Su capacidad mejora en relación a su presencia y protagonismo con gobierno, gremios o entes comunitarios. De allí, la importancia de evaluar la imagen pública de la empresa. Este modelo ayuda a precisar los valores claves que dirigen la competencia y a precisar los puntos en que la acción estratégica producirá los mayores beneficios.

- La matriz de evaluación de factores externos (EFE). Esta matriz también identificada como la matriz EFE, tiene como objetivo según David (2008), ayudar a los estrategas a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que afecten a la organización. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos, a saber ([http: www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)):
 - Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarca un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anotan las oportunidades y después las amenazas, y se debe ser lo más específico posible.
 - Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
 - Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior, 3 es igual a una respuesta superior a la media, 2 es igual a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
 - Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
 - Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la

cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Por tanto, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación. El cuadro N° 1 muestra una matriz de evaluación de factores externos (EFE).

- La matriz de evaluación de factores internos (EFI). Este es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (www.gestiopolis.com). La matriz EFI, se desarrolla de la manera siguiente:
 - Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de diagnóstico interno. Abarcando un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible.
 - Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Cuadro N° 1: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

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

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

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para

determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. En tal sentido, un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades, y un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El cuadro N° 2 muestra una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Cuadro N° 2: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

FACTORES DE ÉXITO			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderado
Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
DEBILIDADES			
Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
El gasto por Innovación ha subido 31%.	0.08	1	0.08
Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.80

Fuente: <http://www.gestiopolis.com> (2009).

- **Balanced Scorecard.** También llamado Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico, es la herramienta de gestión más completa utilizada por las organizaciones, que permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos; proporcionando una visión integral del desempeño de una empresa de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica.

El Balanced Scorecard, permite identificar rápidamente las mejoras sustanciales realizadas en aspectos claves de una empresa, tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, mediante el uso e interpretación de variables e indicadores que son aplicables a todas las áreas de la organización.

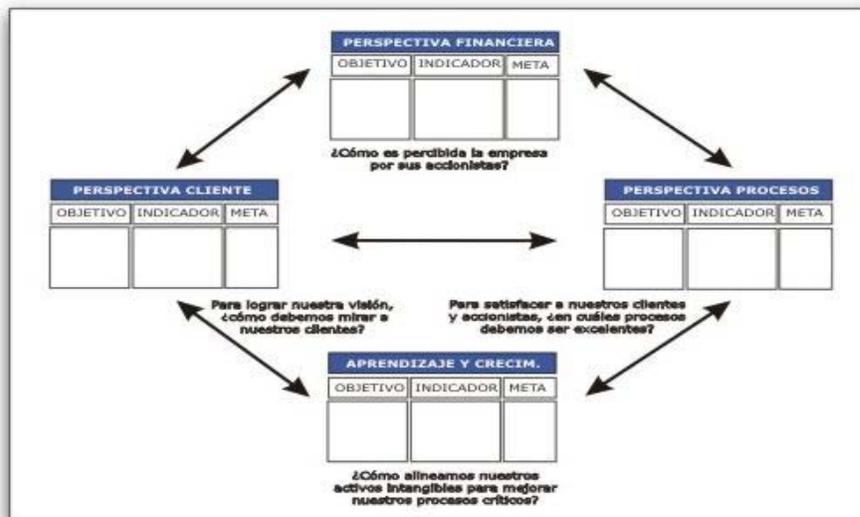
El modelo del Balanced Scorecard integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los une en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

Según Norton y Kaplan (<http://www.gestiondelconocimiento.com>), el modelo presenta cuatro perspectivas, las cuales son (Figura N° 7):

- **Perspectiva financiera:** el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.
- **Perspectiva de cliente:** el objetivo de este bloque es identificar los valores

relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

Figura N° 7 Perspectivas del Balanced Scorecard.



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

- Perspectiva de procesos internos de negocio: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: procesos de innovación, procesos de operaciones y procesos de servicio postventa.
- Perspectiva del aprendizaje y mejora: el modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de *drivers* del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la

habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente trazado. Esta perspectiva, clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: capacidad y competencia de las personas, sistemas de información y Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

- Cadena de Valor de Porter. Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, el cual fue descrito y popularizado por Michael E. Porter (<http://www.wikipedia.com>). Esta herramienta categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. De la misma forma, es una herramienta el cual nos sirve para identificar fuentes de ventajas competitivas

El modelo de cadena de valor, trata de examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de actividad, desde el momento en que el producto o servicio es sólo una idea hasta la eliminación después de su utilización. La cadena de valor de cualquier producto o servicio va desde la investigación y desarrollo, pasando por el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores internacionales, hasta la eliminación y el reciclaje. Al trazar el diagrama de todo el proceso, los planificadores determinan mejor en qué etapa del componente nacional de la cadena global pueden captar un mayor valor.

- Actividades primarias: se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también, a su vez, diferenciarse en sub-

actividades. La herramienta de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: logística interna, que comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas; operaciones (producción), se refiere a la recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final; logística externa, es el almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor; marketing y ventas, son actividades con las cuales se da a conocer el producto y servicio de post-venta o mantenimiento, que se agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

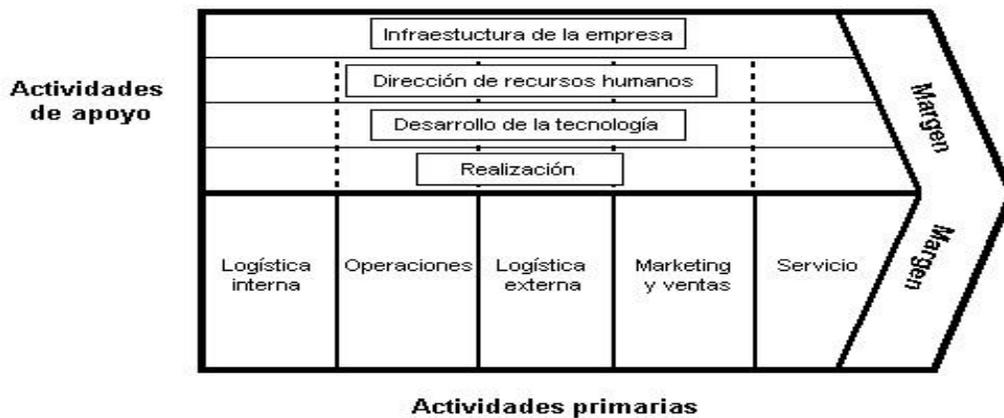
- Actividades de apoyo: son actividades secundarias, las cuales como su nombre lo indica son de apoyo a las actividades primarias, y entre estas actividades se encuentran: infraestructura de la organización, son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas; dirección de recursos humanos, donde se encuentra la búsqueda, contratación y motivación del personal; desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, ésta se refiere a la obtención, mejora y gestión de la tecnología y abastecimiento (compras), comprende el proceso de compra de los materiales para el abastecimiento de la organización.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. La figura N° 8, muestra el modelo cadena de valores planteado por Porter.

- Total Performance Scorecard (TPS). Según Rampersad (Maza y Rodríguez, 2008), el Total Performance Scorecard (TPS), es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, cuyo objetivo

fundamental, es el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados en la organización, así como la estimulación del aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo y la creatividad, logrando integrar las ambiciones personales con las corporativa.

Figura N° 8. Cadena de Valores.



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

De igual forma, Rampersad (2008) señala que este modelo está integrado por cinco elementos que son: el Cuadro de Mando Integral Personal, Cuadro de Mando Integral Corporativo, Gestión de Calidad, Gestión por Competencias y el Ciclo de Aprendizaje de Kolb.

Este es un modelo de análisis estratégico, ya que, permite evaluar las organizaciones en una manera integral, además de conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee.

- El método DELPHI. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Este método consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un

grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.). Dicho método sustituye, por tanto, el debate directo por un programa de preguntas elaboradas cuidadosamente y recogidas en un cuestionario enviadas a los distintos expertos. Además de la ausencia de contacto directo entre los expertos consultados (se mantiene el anonimato de los mismos), el método DELPHI introduce un procedimiento de retroalimentación o reconsideración de las respuestas dadas en un primer momento.

El objetivo del método Delphi es obtener un consenso sobre las tendencias futuras en relación con un tema, basándose en las opiniones cualificadas de personas que, por sus conocimientos o por su experiencia, abarquen un amplio espectro de visiones sobre el mismo.

El modelo Delphi, se ha convertido en una herramienta fundamental en el área de las proyecciones tecnológicas, incluso en el área de la administración clásica y operaciones de investigación. Existe una creciente necesidad de incorporar información subjetiva directamente en la evaluación de los modelos que tratan con problemas complejos que enfrente la sociedad, tales como, medio ambiente, salud, transporte, comunicaciones, economía, y otros.

Este método, consta de dos etapas (<http://www.admindeempresas.com>): en la primera etapa, cada experto trata de estimar el año de ocurrencia de determinados hechos que está previsto que sucedan, dichas estimaciones se distribuyen en un intervalo de tiempo adecuado y se tabulan los resultados, calculándose algunos indicadores estadísticos tales como, la media o la mediana.

En la segunda etapa, los expertos reciben los datos anteriormente elaborados

pidiéndoles que reconsideren sus respuestas iniciales a la luz de los mismos. Si alguna de estas segundas respuestas cayese fuera del promedio, se pedirá al experto que exponga los argumentos que le motivaron a dar una respuesta diferente a la de la mayoría. También, este método supone que las personas que intervienen en el desarrollo de los cuestionarios, se encuentran bien informados acerca del tema y tienen experiencia en el área o tema tratado.

Ahora bien, cada instrumento o modelo, deben guardar relación y armonía entre sí, haciendo del sistema el más apto para los objetivos, los cuales también forman parte del sistema. El análisis estratégico debe ser continuo, modificando las interrelaciones en la medida que ocurran o se prevean cambios en el entorno, o bien cuando la dirección considere útil ampliar o restringir los objetivos en función a las capacidades estructurales de la organización.

Las organizaciones como sistemas abiertos interactúan con su entorno, el cual está conformado por un ambiente interno de donde la empresa extrae sus debilidades que son las tareas o procedimientos en los que ella falla y fortalezas que son las actividades y procedimientos que mejor sabe realizar la organización; y uno externo donde se encuentran las oportunidades de negocios, al igual que las amenazas que podrían afectarlas. El análisis estratégico busca conocer dichos ambientes, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para luego por medio de las distintas herramientas o modelos, establecer estrategias acordes a las necesidades de la empresa sometida a evaluación.

En tal sentido, es importante realizar un análisis estratégico en una organización, porque de esta manera las mismas podrán por un lado, conocer dónde están siendo eficientes y sacar el mayor provecho y también identifican dónde tienen fallas y así tomar las medidas para minimizarlas y, por otro lado, le permite conocer cuáles son sus oportunidades para desarrollarse en el mercado y cuáles son sus

amenazas para poder afrontarlas. Siendo así, el modelo de análisis estratégico a utilizar la matriz DOFA, la cual permite resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias.

3.3. Análisis Estratégico Financiero.

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

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

En tal sentido, el término finanzas proviene del latín *finís*, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Estas transacciones financieras, existieron desde que el hombre creó el concepto de dinero, pero se establecieron ya en forma a principios de la era moderna cuando surgieron los primeros prestamistas y comerciantes, estableciendo tratados sobre matemáticas financieras donde se mencionaban temas como el cálculo de intereses o el manejo de

estados financieros.

De forma que, las finanzas estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. 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 ([www.wikipedia.com/ finanzas](http://www.wikipedia.com/finanzas)). De la misma manera, las finanzas "suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero" (Andrade, 2005:293). Pero, para la administración eficiente de los recursos financieros y garantizar la rentabilidad y la generación de valor en una organización, se requiere un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de la misma y para ello, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros principales (balance general y estado de resultados, estado de cambio de las cuentas de patrimonio, estado de flujo del efectivo), sino, que debe consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones. De hecho, los estados financieros deben poseer la información que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

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

utilizarlos como fuerzas facilitadoras en la actividad de dirección, información que es posible lograr a través del análisis estratégico financiero.

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

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 las realizaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los estados financieros, con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y

dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, 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.

3.4. Elementos Internos del Análisis Estratégico Financiero.

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

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

Los elementos del análisis estratégico financiero están constituidos en dos grandes grupos, como son los elementos financiero y los elementos no financieros que dan vida o juegan un papel fundamental dentro del ámbito organizacional.

3.4.1 Elementos Financieros.

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

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

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

Los elementos financieros están considerados como tradicionales, los cuales 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 por Ortiz (2005) para el análisis estratégico financiero son los siguientes:

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

La finalidad primordial de un control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles, para a su vez, ofrecer al público el precio más bajo y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de los productos.

Un punto importante para el logro de la eficiencia de las empresas es el control adecuado de los costos, para esto se utilizan técnicas de valoración de los costos dentro de las que se encuentran las técnicas basadas en el uso de los costos reales y las basadas en el uso de los costos predeterminados y dentro de estos los estándares. Las bases del perfeccionamiento empresarial reconocen que esta última, constituye la técnica más avanzada de los costos predeterminados, evidenciando así su gran importancia.

- **Análisis de los estados financieros.** Es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros (www.geocities.com). La importancia del análisis de estados financieros radica en que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa. Así mismo, éste representa el elemento principal de todo el conjunto de decisiones que interesa al responsable de préstamo o el inversor en bonos. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado.

Financiera de la organización contenida en los estados financieros de ésta, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan. De esta forma, los estados financieros son

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

Siendo así, los estados financieros más usados y conocidos: el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambio de las cuentas del patrimonio, los cuales son preparados al final del periodo de operaciones por los contadores y en los cuales se evalúa la capacidad de la organización para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

- Balance General. Para Ortiz (2005:29), el balance general es un “estado que suministra información sobre la estructura de financiamiento y de la inversión en una fecha específica”. En tal sentido, contribuye a determinar la naturaleza de la fuente de financiación (créditos comerciales, obligaciones financieras, provisiones para prestaciones sociales y capital aportado por los socios o accionistas), con el fin de valorar el peso del endeudamiento y de precisar la participación relativa de capital social y del patrimonio sobre el financiamiento total, como el resultado que favorece la medición de grado de autonomía financiera. Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondo.

- Estado de Resultados. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad. Tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, es decir, las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo. Para Ortiz (2005:30), los objetivos del estado de resultado son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”.
- Estado de flujo de efectivo. Es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Para Ortiz (2005:31), “es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudo, desembolsos y excedentes o déficits monetarios”. De lo anterior se desprende que mientras el estado de resultado aporta la información para cuantificar las utilidades o pérdidas contables, el flujo de efectivo contribuye a determinar la situación financiera en el terreno monetario. Su importancia estriba no sólo en precisar el estado monetario de las transacciones financiera, sino en aportar información con la cual practicar la evaluación económica de los proyectos de inversión. Adicionalmente, sienta las pautas para determinar eventuales problemas de insolvencia o de superávit monetario, que conviene enmendar mediante la inversión de los fondos ociosos. La información acerca de los flujos de efectivo es útil, porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones

económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

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

Los estados financieros deben presentarse acompañados por sus respectivas notas explicativas o revelatorias, las cuales son parte integrante de los mismos. También, es necesario acotar, que para la elaboración y presentación de estos estados se deben tomar en cuenta una serie de reglas y normativas que se aplican en forma general y arbitraria independientemente del tipo de actividad que desarrolle la empresa. Por ejemplo, la declaración de los principios de contabilidad (DPC) en Venezuela, proporcionan la terminología contable y los lineamientos para la adecuada presentación de tan mencionados estados.

- Capital de Trabajo. Éste está constituido por los activos circulantes de la organización, es decir, el efectivo, los valores negociables, las cuentas por

cobrar e inventario. El capital neto del trabajo es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. En consecuencia, la administración del capital de trabajo, viene dada por la eficiencia con que se maneje las cuentas de activo circulante y pasivo circulante; esto se hace con el fin de mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo a fin de no llegar a un estado de insolvencia técnica y lo más grave a declararse en quiebra y como están siendo financiado esos activos circulantes. Para Van Horne y Wachowicz (1994:251) “el capital de trabajo de la empresa y el financiamiento que necesita para sostener activos circulante”.

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 del mismo puede conllevar el fracaso de la empresa. El capital de trabajo debe ser suficiente en la cantidad para capacitar a la organización al conducir sus operaciones sobre la base más económica y sin restricciones financieras, y hacer frente a emergencias y pérdidas sin peligro de desastre financiero

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 aportado por los propietarios, mayor será el crédito que goce la empresa, pero también puede buscar el financiamiento del mismo mediante la emisión de bonos a largo plazo o préstamos bancarios a corto plazo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente.}$$

- Razones financieras. Los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una

perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. Las razones financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. A continuación se descubren los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

- Razones de liquidez. La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Las razones de liquidez muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la misma para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Entre las razones de liquidez se tienen:

1.-Capital neto de trabajo (CNT). Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

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

2.-Índice de solvencia (IS). Éste considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

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

3.-Índice de la prueba del acido (ACIDO). Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el

inventario de productos, ya que éste es el activo con menor liquidez.

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

4.-Rotación de inventario (RI). Ésta mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de la vendida}}{\text{Inventario promedio}}$$

5.-Plazo promedio de inventario (PPI). Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PPI} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del Inventario}}$$

6.-Rotación de cuentas por cobrar (RCC). Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

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

7.-Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC). Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

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

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

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

9.-Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP). Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

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

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

1.-Razón de endeudamiento (RE). Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

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

2.-Razón pasivo-capital (RPC). Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

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

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

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

- Razones de rentabilidad. Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños, evaluando así la eficiencia y efectividad de la organización con base a los rendimientos financieros generados por las ventas e inversión. Entre estas razones se tienen:

1.-Margen bruto de utilidades (MB). Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

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

2.-Margen de utilidades operacionales (MO). Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

3.-Margen neto de utilidades (MN). Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

4.-Rotación del activo total (RAT). Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

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

5.-Rendimiento de la inversión (REI). Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

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

6.-Rendimiento del capital común (CC). Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$\text{CC} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

7.-Utilidades por acción (UA). Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

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

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

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

- Razones de cobertura. Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Éstas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. Entre estas razones se tienen:

1.-Veces que se ha ganado el interés (VGI). Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

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

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

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

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

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

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

En el análisis común, se expresa los componentes de un balance general como porcentajes de los activos totales de la empresa. Por lo general, la expresión de

renglones financieros individuales como porcentajes del total permite conocer más detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades simples por sí mismas.

- **Análisis de Tendencia.** El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, en analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o pro forma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas (<http://www.monografias.com>).
- **Análisis DuPont.** El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis Dupont es el sistema empleado por la administración como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la organización. (<http://www.geocite.com>).

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

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

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

- Punto de Equilibrio. El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que, éste viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón, se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

De la misma forma, el punto de equilibrio corresponde al volumen de producción que se debe lograr como mínimo de manera que los costos totales en ese punto se correspondan con los ingresos por ventas; es decir, el beneficio de la empresa será nulo en este punto (no hay ganancias ni pérdidas). En el punto de equilibrio se recuperan los costos.

Para la determinación del punto de equilibrio se debe, en primer lugar, conocer los costos fijos y variables de la empresa; entendiendo por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por

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

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

Donde:

X= volumen de venta en el punto de equilibrio.

PV= precio de venta.

CV= costo variable.

Ingresos = Costos Totales

Utilidad = 0

$$PV.X = CF + CV.X$$

$$X (PV - CV) = CF$$

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

Donde:

V = ventas

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

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

El punto de equilibrio presenta una serie de ventajas y desventajas, en donde su principal ventaja estriba en que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables, por otra parte, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas; simplicidad en su cálculo e interpretación; simplicidad de gráfico e interpretación. En cuanto a las desventajas; se tienen, que ésta no es una herramienta de evaluación económica, la misma, dificulta en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables ya que algunos conceptos son semi fijos o semi variables, mantiene supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en realidad no es así, y por último es inflexible en el tiempo, no es apta para situaciones de crisis.

- Presupuesto. Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir; es decir cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. De esta manera, el presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento económico como: las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y las tasas de interés, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la organización.

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

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

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

presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

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

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

- Presupuesto financiero:
 - Presupuesto de efectivo o flujo de caja: anticipa cuánto efectivo tendrá disponible una organización y cuánto necesitará para cubrir sus gastos
 - Balance general presupuestado: muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.
- Presupuesto económico:
 - Presupuesto de ingresos. Proyecta las ventas futuras, es decir, al proyectar las ventas, y con el conocimiento de previo de las políticas de cobro o periodo de concesión del crédito, la organización planea los momentos en que se realizaran las ventas y ocurrirá su conversión en efectivo. Esta información es básica para estimar la disponibilidad de fondos líquidos durante el periodo de actividades.

- Presupuesto de egresos. Presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna los recursos de cada una.
 - Estado de ganancias y pérdidas presupuestado. Predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses, es decir, muestra los ingresos y costos esperados para el periodo previsto.
- Riesgo y Rendimiento. Al momento de realizar inversiones los gerentes deben tomar en cuenta el rendimiento que va a tener esta inversión en el tiempo y, además, debe tomar en cuenta el riesgo, término que va de la mano con el rendimiento. Por ello, es necesario conocer estos dos términos; siendo el rendimiento definido por Van Horne y Wachowicz (1994:108) como “el ingreso recibido sobre una inversión, más cualquier cambio en el precio de mercado, expresado normalmente como un porcentaje del precio de mercado inicial de la inversión”; es decir, el rendimiento es lo que se espera obtener por encima de lo que se está invirtiendo en el mercado. Por su parte, el riesgo se define como la variabilidad del rendimiento sobre las inversiones que se tengan (Van Horne y Wachowicz, 1994); es decir, el riesgo es la probabilidad de perder todo o parte de lo que estamos invirtiendo. Básicamente, la fuente de riesgo es la incertidumbre, que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá en el futuro. No se puede adivinar cuál va a ser el precio del dólar o de una acción. Las decisiones se toman con una expectativa de ganancias, que en el futuro se pueden realizar o no.

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

Los administradores deben tener claro a la hora de 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 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:

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

Donde:

σ = desviación estándar.

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

P_i = la probabilidad de ocurrencia del R_i .

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

Ahora, 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:

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

Donde:

CV = coeficiente de variación.

σ_R = desviación estándar.

\bar{R} = rendimiento esperado.

Las medidas de riesgo buscan evaluar el riesgo de un activo en relación a su rendimiento, es decir, según el comportamiento del rendimiento se determina qué tan riesgoso puede ser la inversión, de allí a que a mayor rendimiento mayor riesgo. Pero, se debe tomar en cuenta que los inversionistas rara vez colocan todo su capital para invertir en una solo activo o inversión. En vez de eso construyen una cartera de

activos o portafolio, la cual se puede definir como una combinación de dos o más activos, es por ello la necesidad de evaluarlos y conocer más de éstos.

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

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

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

Donde:

\bar{R}_p = rendimiento de portafolio.

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

- 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 (Van Horne y Wachowicz, 1994)

- 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.

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

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

Entre los tipos de rendimientos se tienen:

- 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:

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

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

Donde:

$$\text{ROA} = \text{rendimiento sobre el total activo}$$

$$\text{MUN} = \text{margen de utilidad neta}$$

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

- Rendimiento sobre el capital propio. Mide la retribución de este capital, dicho rendimiento refleja el efecto de la utilización de los recursos ajenos sobre el rendimiento del capital propio, las acciones preferentes se excluyen de esta categoría, ya que su rendimiento es fijo, además se les excluye del cálculo del rendimiento del capital propio. Para obtener el rendimiento del capital propio, se utiliza el beneficio neto antes de intereses, se debe tener en cuenta que los impuestos sobre el capital reducen el rendimiento final y se deben tomar en consideración al realizar el cálculo del rendimiento del capital propio. La fórmula del cálculo rendimiento sobre el capital propio es la siguiente:

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

El rendimiento es de suma importancia para las organizaciones, ya que, éste mide el nivel de eficiencia de sus operaciones y además sirve para conocer si las

inversiones realizadas cumplen las expectativas y que nivel de riesgo se correría, así como si el riesgo que tiene el realizar una inversión es compensado con el rendimiento que ofrece dicha inversión.

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

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas herramientas son las maquinarias, las personas y la tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado. Cuando no existe apalancamiento, se dice que la empresa posee capital inmovilizado, eso quiere decir, activos que no producen dinero.

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

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

Donde:

Q = representa a las unidades iniciales de producción,

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

CV = es el costo variable por unidad,

CF = son los costos fijos en operación.

Otra forma de calcular el GAO es con cifras totales.

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

Donde:

V = son las ventas iniciales en bolívares

VC = son los costos variables totales,

CF = son los costos fijos en operación.

- El apalancamiento financiero. Se deriva de utilizar endeudamiento para financiar una inversión. Esta deuda genera un coste financiero (intereses), pero si la inversión genera un ingreso mayor a los intereses a pagar, el excedente pasa a aumentar el beneficio de la empresa. Se refiere al grado en que una

empresa depende de las deudas. Entre mayor financiamiento utilice la empresa en su estructura de capital, mayor será su apalancamiento financiero, entre los tipos de apalancamiento financiero se tienen:

- 1.- Apalancamiento financiero positivo. Este se observa cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
- 2.- Apalancamiento financiero negativo. Se refiere cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos de la empresa es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.
- 3.- Apalancamiento financiero neutro. Cuando la obtención de los fondos provenientes de préstamos llega al punto de inferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

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

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

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

3.4.2 Elementos no Financieros.

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

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

Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado" (www.monografias.com). De igual modo, el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. Análogamente, Stewart (1991) señala que el capital intelectual es todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la empresa. En este sentido, se puede definir el capital intelectual como el conjunto de elementos intangibles que potencian sustancialmente la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y, lo que es más importante, en el futuro. De este modo, consideran que la valoración de la empresa no debe derivar solo de sus indicadores financieros y económicos, sino que en ella debe cobrar especial relevancia el capital intelectual. De la misma manera, éste está estructurado en tres tipos de capitales las cuales son:

- Capital Humano. Es un fuerte potencial para la empresa en cuanto a innovación y generador de valor, es una fuente de renovación estratégica. En otros términos, es el capital pensante del individuo y que permite generar valor a la

empresa. El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuos dentro de la organización. Su característica más importante es que las empresas no lo pueden comprar, sólo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese período.

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

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

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

Según Ortiz (2005), las competencias del capital humano deben ser evaluadas por las organizaciones, ya que, los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, ética profesional y personal, moral, las capacidades de análisis, la creatividad, la perseverancia, la capacidad de motivación, entre otros elementos que constituyen las competencias de un personal dentro de una empresa, estas competencias no son reflejadas dentro de los elementos financieros pues a pesar de agregar valor a la organización su medición suele parecer un poco subjetiva como reflejarlo en los estados financieros, pero Lozano (2009) plantea que al reformular la ecuación contable se puede conocer el valor agregado por todos los activos intangibles existentes en la organización. Dicha fórmula es la siguiente:

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

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

El capital intelectual se encuentra estrechamente relacionado con el capital humano, capital estructural y el capital relacional, a continuación se muestra la relación de estas dimensiones con el capital intelectual, en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3. Relación entre las Dimensiones del Capital Intelectual.

	Capital Humano	Capital Estructural	Capital Relacional
	“El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores, la	Es la base para el Capital Estructural, porque sin él no se crea tecnología,	Es la base para el Capital Relacional. Ejemplo: Trabajador motivado, identificado

<p>Capital Humano</p>	<p>creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuo dentro de la organización”.</p>	<p>contribuye en la materialización de conocimientos, habilidades y talento. Ejemplo: Se puede tener computadoras a disposición, última tecnología, medios necesarios para desarrollarse, que si el cliente interno, (el personal), no se siente motivado e identificado con la organización, y además sin el conocimiento necesario, pues entonces el capital estructural no generará valor a la organización.</p>	<p>con la institución, y además con el conocimiento necesario, entonces las relaciones con los agentes externos será favorable, y el Capital Relacionar estará generando valor a la organización</p>
<p>Capital Estructural</p>	<p>Pueden existir trabajadores motivados, satisfechos, con conocimientos, experiencias, talento, creatividad, categoría científica, capacidad innovadora, deseos de trabajar, con sentido de pertenencia, que si no</p>	<p>“El Capital Estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección y gestión y</p>	<p>Si contamos con los medios necesarios para la formación integral de profesionales y cuadros, entonces el desarrollo del Capital Relacional será favorable, y creará valor y prestigio a la organización. Ejemplo: Si el profesor, no cuenta</p>

	<p>existe el Capital necesario para materializar los elementos anteriores, entonces, el Capital Humano no generará valor a la institución.</p> <p>Ejemplo: Un profesor con capacidad para generar un artículo y no cuenta con computadoras.</p>	<p>a la cultura de la empresa”</p>	<p>con la tecnología y bibliografía actualizada, entonces la calidad del servicio no será la requerida.</p>
<p>Capital Relacional</p>	<p>Si las relaciones con los agentes externos son favorables, basadas en un entendimiento mutuo, en la calidad del servicio, en el cumplimiento de nuestras expectativas, y en el cumplimiento de la alianza estratégica, es porque la base es el Capital Humano, entonces este estará generando valor a la organización.</p>	<p>Si las relaciones con los agentes externos son favorables, basadas en un entendimiento mutuo, en la calidad del servicio, en el cumplimiento de nuestras expectativas, y en el cumplimiento de la alianza estratégica, es porque existe una buena estructura que genera valor a la institución.</p>	<p>“Está compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, etc”.</p>

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

- Plusvalía. Los aportes de mayor impacto del Marxismo es la definición de la plusvalía, la cual no es más que la diferencia entre el valor añadido por el trabajo y

el salario cobrado por el trabajador (www.aporrea.org). Hay otras definiciones que grafican mucho mejor el concepto de plusvalía: la moneda, el dinero o cualquier arquetipo de divisas como parte de la producción obtenida por el trabajador de la cual se apropia, sin ningún tipo de compensación, el propietario de los medios de producción.

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

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

3.5 Elementos Externos del Análisis Financiero.

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

para determinar la situación competitiva de la empresa.

- Elementos Económicos. Betancourt y Moreno (2009:104), señalan que los elementos económicos, son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población. Y se relacionan con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, ingreso per cápita, PIB, comportamiento de la economía mundial, entre otros.
- Elementos Políticos y Legales. Se encuentran estrechamente entrelazados con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales. En el ámbito político las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

En el ámbito legal el papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente de esta rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los estos. Se espera que conozcan las restricciones y

requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los gerentes de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

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

- Elementos Éticos. La ética es la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral.

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

Todas las personas, tanto si se encuentran en el área de los negocios, en el gobierno, en una universidad o en cualquier tipo de organización deben preocuparse por la ética. Existen tres tipos de teorías morales en el campo de la ética normativa.

- Teoría utilitaria. Sugiere que los planes y acciones se evalúan según sus consecuencias, es decir que deben producir el mayor bien para el mayor número de personas.
- Teoría basada en los derechos. Sostiene que todos los seres humanos tienen derechos básicos.
- Teoría de la justicia. Exige que la justicia y la equidad y la imparcialidad guíen a quienes tomas las decisiones.

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

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

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

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

El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad. El entrelazamiento de estos elementos ambientales dificulta en extremo su estudio y comprensión.

Pronosticarlos para que el gerente pueda anticiparse y prepararse para los cambios que resultan incluso más complejos. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.

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

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

- Elementos Tecnológicos. Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo, su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida,

más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos. Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

- Elementos Geográficos. Betancourt y Moreno (2009:116), señalan que, estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, Todo esto, para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa. De manera que, los elementos geográficos son los que afectan físicamente a la empresa como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.
- Elementos Competitivos. La competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. Hoy en día las organizaciones se caracterizan por una intensa competencia, tanto al interior como al exterior del país. Muchas economías nacionales están desregularizando y apoyando a las fuerzas del mercado para las que operan. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

Esto explica los términos guerra de mercados, sistema de inteligencia competitiva y otros similares. No obstante, no todas las organizaciones están invirtiendo lo suficiente para poder monitorear a sus competidores por el costo que

esto implica. Algunas empresas creen conocerlos simplemente porque compiten con ellos, sin ver la necesidad de contar con un sistema formal de inteligencia competitiva. Otras creen que nunca podrán conocer lo suficiente a sus competidores, por lo que dejan de preocuparse. Sin embargo, las empresas con sensibilidad, diseñan y emplean sistemas para obtener información continua de sus competidores.

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

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

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA
DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE
ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE),
REGIÓN 1, ZONA CUMANÁ – ESTADO SUCRE.

4.1 Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

La Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), fue constituida el 27 de Octubre de 1958 y fue creada con el objeto principal de generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica, promover la creación de empresas y mejorar la calidad de vida de los habitantes del país.

CADAFE, ha definido un conjunto de políticas y estrategias que permiten adaptar el funcionamiento de la empresa al momento actual a fin de incrementar su proactividad, agilizar los procesos administrativos, mejorar la atención al suscriptor y los sistemas de facturación e información, todo ello con la finalidad de alcanzar y mantener niveles óptimos de productividad. Dentro de estas políticas y estrategias se tienen:

- Adecuar la organización, funcionamiento y desarrollo de la empresa al momento actual del país.
- Mantener y optimizar preventivamente las instalaciones, plantas y equipos de la empresa.
- Desarrollar el recurso humano, para elevar la productividad de la operación global y para sustentar los planes de expansión de la empresa.
- Alcanzar niveles óptimos de seguridad y calidad en el servicio prestado.

- Suministrar energía eléctrica al mayor número posible de la población.
- Modernizar la empresa, humanizándola, mejorando la atención al suscriptor, los sistemas de facturación y en general el desarrollando los procesos para la actuación de la empresa.

En el momento de su creación, define la razón por la cual fue creada y se propone cumplir una visión. En este caso la misión de la empresa CADAFE, C.A., es la de generar, transmitir, distribuir y comercializar con calidad de la energía eléctrica, en forma confiable, segura, efectiva, rentable y a un mínimo, contando con recurso humano calificado; todo ello con la finalidad exclusiva de satisfacer las expectativas de los clientes así como promover el desarrollo económico y social del estado sucre, mejorando de esta forma el bienestar de la población asociada al uso del servicio eléctrico.

La Compañía Anónima de Administración y Fomento eléctrico se ha fijado un camino que le indica hacia dónde quiere llegar mañana, esto no es otra cosa más que la visión que tiene de su desarrollo. Ésta desea ser a mediano plazo, la empresa venezolana de vanguardia tecnológica en la transmisión, distribución y comercialización del suministro de energía eléctrica, la de mayor competitividad, confiabilidad y mejor calidad del servicio eléctrico, dirigiendo su esfuerzo hacia la satisfacción de sus clientes.

Así mismo, se ha establecido una serie de objetivos que le permite cumplir con las responsabilidades adquiridas para el momento de su creación, responsabilidades que no se limita tan solo a la satisfacción de sus beneficios económicos; sino que se extiende hasta la comunidad, sus clientes y trabajadores. Esta se ha propuesto satisfacer la demanda de energía eléctrica requerida, para promover y contribuir al desarrollo económico y social de la zona oriental, a través del suministro de un

servicio eficiente y confiable que permita brindar a cada tipo de suscriptor la calidad de energía eléctrica que necesita a un costo justo. Para cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Distribuir y comercializar la energía eléctrica a los estados.
- Prestar el servicio eléctrico tanto a las zonas urbanas rurales.
- Mantener una rentabilidad de autosuficiencia económica.
- Desarrollar su personal gerencial, técnico y administrativo para llevar a cabo sus programas de expansión y modernización.
- Lograr niveles de seguridad y calidad en el servicio brindado.
- Garantizar la coordinación y el control efectivo entre casa matriz y la región.
- Mantener un estricto control de su gestión de atención al suscriptor y la recaudación.

Las funciones de CADAFE se ejecutan a través de unidades organizacionales mostradas en el organigrama (Ver anexo N°2). En este organigrama se encuentran: La Gerencia de Formulación y Control Presupuestario y el Departamento de Control Fiscal, las cuales son unidades organizacionales que producto de la centralización fueron eliminadas y el personal fue trasladado a otras dependencias.

A continuación se indican las otras unidades que actualmente conforman la estructura organizacional de CADAFE.

- Junta Directiva: es la máxima autoridad para tomar decisiones, es decir, por ella tienen que pasar todas y cada una de las decisiones que se vayan a tomar con respecto a la empresa; es quien tiene la última palabra en lo que respecta al rechazo o aceptación de cualquier decisión.

- Contraloría: es el organismo contralor de la empresa y brinda asesoría a la Junta Directiva así como a la presidencia en todos aquellos aspectos referentes a esta materia.
- Presidencia: tiene a cargo varios departamentos que le prestan asesoría en diferentes áreas. Además tiene bajo su responsabilidad las siguientes direcciones: operaciones, comercial y finanzas; cada una de éstas direcciones tienen a su vez gerencias a su cargo. Su función es velar por el buen cumplimiento de los lineamientos planteados. Y tiene a su cargo:
 - Fijar metas y objetivos de la empresa.
 - Convocar y presidir reuniones de la junta directiva.
 - Cumplir y hacer cumplir las decisiones y acuerdos de la junta directiva.
 - Ejercer la administración diaria de la empresa, de conformidad con los estatutos y políticas, normas y procedimientos que establezca la Junta Directiva.
- Consultoría Jurídica: su finalidad consiste en atender todos los asuntos jurídicos de la empresa. También brinda asesoría a la presidencia en todo lo concerniente a la parte legal.
- Dirección Comercial: es la encargada de supervisar cada oficina comercial, a los fines de que éstas cumplan con los servicios que deben prestar dentro del ámbito del estado Sucre y por supuesto, de que se haga el cobro de servicio prestado, con la mayor puntualidad posible, ya que, esto permite la realización de nuevas inversiones.
- Dirección Técnica: proporciona al personal los equipos necesarios para que la mantengan informada de cualquier imprevisto ocurrido dentro o fuera de sus instalaciones. Tiene bajo su responsabilidad la Gerencia de Logística, Informática, Planificación y Desarrollo y Telecomunicaciones; ella es la encargada de mantener a la empresa al día en cuanto a tecnología se refiere.

- Dirección de Finanzas: se encuentra integrada por las gerencias de Finanzas y Contabilidad. Esta dirección se encarga de:
 - Coordinar el desarrollo de la política financiera de la empresa.
 - Apoyar la unidad técnica en la elaboración del presupuesto de la empresa.
 - Elaborar el presupuesto y vigilar su ejecución.
 - Supervisar la ejecución de la política financiera de la empresa.
 - Fijar los objetivos y metas de sus supervisados.
 - Revisar y aprobar los programas propuestos por sus subordinados para enfrentar las metas acordadas.
 - Hacer seguimiento a la ejecución de los programas de entrenamiento.
 - Coordinar las relaciones con los gerentes de zonas en su área de responsabilidad.
 - Apoyar la solicitud del Presidente de la Empresa Regional en la evaluación de los Gerentes de Zonas de su área de responsabilidad.
 - Informar oportunamente al Presidente Regional sobre las actividades de la unidad y de las Zonas de su área de responsabilidad.
 - Proponer índices de desempeño y hacer seguimiento de su aplicación.
 - Manejar las relaciones con la Casa Matriz en su área de responsabilidad.

Ahora bien, la Gerencia de Contabilidad es el área donde se realizará la presente investigación. Ésta está ubicada físicamente en el 1er piso del Edificio Sede y estructuralmente está bajo supervisión directa de la Dirección de Finanzas y ésta a su vez depende de la Presidencia de la empresa.

Tiene la responsabilidad de proveer a la Alta Gerencia, Accionistas y terceros, la información total o particular de la actuación económica y financiera de la empresa en forma oportuna, confiable y razonable, a fin de permitir la correcta toma de

decisiones, contando con un recurso humano de calidad y tecnología adecuada y cumple las siguientes funciones:

- Recopilar, revisar, registrar y procesar la información de las actuaciones económicas y financieras.
- Consolidar los movimientos contables generados en las zonas y sede de la filial, a fin de emitir los cierres contables y generar los estados financieros.
- Aplicar los principios, normas y procedimientos contables.
- Controlar los inventarios de activos fijos y materiales.
- Conciliar el auxiliar de las cuentas por cobrar, consumidores de energía de las Oficinas Comerciales, con los saldos y efectuar arqueo a los fondos fijos de trabajo existentes.
- Cumplir con las políticas y normas de la empresa.
- Conciliar las cuentas a cobrar y/o pagar con los Clientes Oficiales y hacer los ajustes contables correspondientes a fin de certificar las deudas.
- Generar los cierres contables y emitir los estados financieros de la filial.
- Adecuar y comentar los estados financieros y sus indicadores.
- Coordinar y controlar interrelación e integración del sistema de contabilidad con los restantes sistemas administrativos y operativos de la empresa.
- Proveer oportunamente los requerimientos exigidos por los auditores externos para la obtención de los estados financieros auditados de la filial.
- Proveer información a la gerencia de formulación presupuestaria para la elaboración del presupuesto de la filial en cuanto a sus implicaciones contables.
- Proponer un diseño de sistemas automatizados para hacer más ágil y confiable el proceso contable de la filial.
- Mantener actualizado el archivo correspondiente a la información contable.

Con esta estructura organizativa y para el logro de sus objetivos, la organización CADAFE, ha definido un conjunto de políticas y estrategias que

permitirán adaptar el funcionamiento de la empresa al momento actual a fin de incrementar su productividad, agilizar los procesos administrativos, mejorar la atención del suscriptor y los sistemas de facturación e información, todo ello con la finalidad de alcanzar y mantener niveles óptimos de productividad que faciliten la adaptación al proceso de centralización.

La Gerencia de Contabilidad está integrada por las siguientes unidades, conformadas por grupos (anexo N° 3):

- Grupo de Operaciones Contables: Encargado de recopilar, revisar y realizar el registro de todas las transacciones contables realizadas por la empresa y conformado por: un Profesional 5 y una Secretaria “B”.

De este grupo de Operaciones Contables dependen las secciones de:

- Control de Suscriptores, conformado por: Un Profesional 3, un Supervisor de Contabilidad, cuatro Contadores “A” y DOS Contadores “B”.
 - Activos, conformado por: Un Contador “A”.
 - Pasivos, conformado por: Dos Contadores “A” y un Contador “B”.
 - Propiedades, conformado por: Un Contador “A”.
- Grupo Consolidación y Análisis: Centraliza y analiza todos los movimientos contables, responsabilizándose de la publicación de los estados de resultados de la filial, conformado por: Un Profesional 5.

De este grupo de Consolidación y Análisis dependen las secciones de:

- Control, Revisión y Archivo, conformado por: Un Contador Público, un Contador Público “B”, un Supervisor de Contabilidad, un Archivista “B”.

- Análisis Contable, conformado por: Un Contador Público “A”, tres Contadores y un Contador “B”.
- Grupo SICON: Se encuentra adscrito directamente a la Gerencia de Contabilidad, ya que este sistema recibe y da apoyo a los anteriores grupos, conformado por: Un Jefe Sicón y cuatro Operadores Transcritores.
- Dirección Operativa: este departamento tiene a su cargo la gerencia operativa, la cual está integrada por las coordinaciones de: atención al suscriptor, planificación y seguridad integral. Esta dirección se encarga de: formular y hacer cumplir las políticas que en materia de generación, transmisión y distribución se dicte para mejorar la calidad del servicio eléctrico. Aprueba y propone a las instancia superiores la compra de equipo de seguridad industrial y materiales requeridos para la operación y mantenimiento del sistema eléctrico, vela por el cumplimiento de las metas trazadas en cuanto a la planificación de los proyectos elaborados para mejorar el sistema eléctrico, mejorar la calidad del servicio prestado al suscriptor, valida los parámetros que se requieren para la expansión del sistema eléctrico.

4.2 Bases Legales.

Las bases legales son opcionales y se desarrollan cuando la investigación tiene una implicación legal.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 299. 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 la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Artículo 302. El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.

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 Servicio Eléctrico. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5568 Ext. Del 31-12-200.

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto establecer las disposiciones que regirán el servicio eléctrico en el territorio nacional, constituido por las actividades de generación, transmisión, gestión del Sistema Eléctrico Nacional, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica, así como la actuación de los agentes que intervienen en el servicio eléctrico, en concordancia con la política energética dictada por el Ejecutivo Nacional y con el desarrollo económico y social de la Nación.

Artículo 2. El Estado velará porque todas las actividades que constituyen el servicio eléctrico se realicen bajo los principios de equilibrio económico, confiabilidad, eficiencia, calidad, equidad, solidaridad, de no discriminación y transparencia, a los fines de garantizar un suministro de electricidad al menor costo posible y con la calidad requerida por los usuarios.

Las actividades que constituyen el servicio eléctrico deberán ser realizadas considerando el uso racional y eficiente de los recursos, la utilización de fuentes alternas de energía, la debida ordenación territorial, la preservación del medio ambiente y la protección de los derechos de los usuarios.

Artículo 4. Se declaran como servicio público las actividades que constituyen el servicio eléctrico.

Artículo 5. Se declaran de utilidad pública e interés social las obras directamente afectas a la prestación del servicio eléctrico en el territorio nacional.

Artículo 11. Es competencia del Poder Nacional, por órgano del Ministerio de Energía y Minas, la planificación y el ordenamiento de las actividades del servicio eléctrico, en los términos establecidos en la Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio, y con sujeción al Plan Nacional de Ordenación del Territorio y al Plan de Desarrollo Económico y Social. Para estos fines, el Ministerio de Energía y Minas oirá la opinión de los agentes del servicio eléctrico nacional, incluyendo a los usuarios, y de las autoridades municipales y estatales.

Artículo 13. El Ministerio de Energía y Minas, con el apoyo de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica y del Centro Nacional de Gestión del Sistema Eléctrico, formulará el Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico, formulará el Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional, el cual tendrá carácter indicativo. El Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional se enmarcará dentro de la estrategia establecida en el Plan de Desarrollo Económico y Social; estará en concordancia con los lineamientos de política económica y energética del Estado, y contendrá, al menos, las políticas de desarrollo del sector, la estimación de la demanda eléctrica para las diferentes regiones del país, los requerimientos estimados de incorporación de capacidad de generación, la cartera de proyectos de expansión del sistema de transmisión, y los lineamientos orientados a impulsar el uso racional de la electricidad y la prestación del servicio eléctrico en zonas aisladas y deprimidas, considerando el aprovechamiento de las fuentes alternas de energía.

El Ministerio de Energía y Minas, con el apoyo de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica, determinará la duración del Plan de Desarrollo del servicio eléctrico Nacional y su período de revisión; hará su seguimiento y tomará las medidas a su alcance para asegurar la normal ejecución del mismo.

Esta Ley tiene como propósito fundamental, regular todo en el entorno de la actividad del servicio eléctrico, en el territorio nacional y también, de los agentes que

intervienen en este, igualmente se rige bajo los principios establecidos por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con el fin de garantizar que todas las actividades de servicio eléctrico se cumplan, para esto se establecen diferentes organismo de carácter público, que le permite regular y asegurarse del normal funcionamiento del servicio eléctrico en el país.

- Ley Orgánica del Trabajo (1997).

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

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

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

Artículo 132. El derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse en todo o en parte, a título gratuito u oneroso, salvo al cónyuge o persona que haga vida

marital con el trabajador y a los hijos. Sólo podrá ofrecerse en garantía en los casos y hasta el límite que determine la ley.

Parágrafo Único: No obstante, en empresas que ocupen más de cincuenta (50) trabajadores, el trabajador podrá solicitar del patrono que le descuenta de su salario cuotas únicas o periódicas en beneficio del sindicato a que esté afiliado, o de asociaciones benéficas, sociedades civiles y fundaciones sin fines de lucro, cooperativas, organizaciones culturales, artísticas, deportivas u otras de interés social y éste quedará obligado a ello, cuando las beneficiarias hayan cumplido los requisitos para su legalización. El trabajador podrá revocar la autorización cuando lo desee.

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que, todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; el trabajador establece los objetivos y estrategias empresariales; pero por sobre todo, las personas son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual. Razón por la cual, el Estado venezolano establece normas y leyes para poder amparar a los trabajadores mediante diferentes mecanismos propuestos establecidos por él, permitiendo de esta manera el desarrollo de éste.

- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
 - 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:

- 1) Entender mejor el desempeño de la entidad en el pasado;
- 2) Evaluar mejor los rendimientos y riesgos de la entidad; y
- 3) 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.

4.3 Elementos Financieros internos de la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

Al realizar un análisis estratégico financiero, se debe efectuar una evaluación del ambiente interno de la organización, que proveerá datos importantes y específicos acerca de la información financiera de la empresa. Al respecto, se analizarán una serie de elementos que están relacionados con el ambiente interno como: aspectos generales, elementos de la estructura financiera, punto de equilibrio, presupuestos, análisis de costos, riesgo y rendimiento y por último como elementos no financieros el capital intelectual de la Gerencia de Contabilidad, los cuales serán considerados posteriormente como fortalezas o debilidades presentes en ésta. En tal sentido, se aplicó un cuestionario (Anexo N° 1), que considera cada uno de los aspectos

anteriormente mencionados. Cabe destacar que de veintiocho (28) cuestionarios entregados, sólo se recibieron (16), por lo que el 100% a considerar, estará basado en el número de cuestionarios recibidos.

4.3.1 Aspectos Generales.

Conocer los elementos estratégicos de una organización resulta esencial para que un empleado se identifique con su lugar de trabajo, con su propósito, su visión, su misión, entre otros. En este sentido, el 100% de los empleados de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, manifestó conocer la existencia de una misión en la organización, además reconocieron que las labores realizadas en la Gerencia están orientadas en función de la misión organizacional.

Así mismo, los empleados encuestados señalaron que existe una visión en la organización y la conocen, e igualmente reconocieron que las labores realizadas en la Gerencia de Contabilidad están orientadas a alcanzar y cumplir con la visión organizacional. Además, indicaron que no existe una visión a nivel de la Gerencia, por cuanto afirmaron que la visión general de la empresa rigen todas las dependencias de la misma.

En el mismo orden de ideas, los empleados encuestados señalaron que la Gerencia de Contabilidad, cuenta con una misión claramente establecida que le permite guiar sus labores, para de esta manera, derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión. De igual forma, los encuestados señalaron que la misión de la Gerencia de Contabilidad es compartida y conocida por todo los miembros de la organización.

Los empleados encuestados expresaron que la Gerencia cuenta con una serie de objetivos claramente establecidos que se encuentran en concordancia con las

labores que se realizan en ésta; además consideran que forma parte esencial para los logros de los objetivos a nivel organizacional.

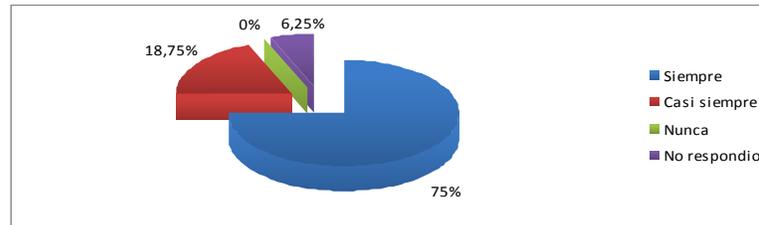
Considerando, que el análisis estratégico conlleva a un diagnóstico interno y externo, que permiten determinar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, en este sentido, el 93,75% de los empleados encuestados, señalaron que la Gerencia de Contabilidad realiza el análisis estratégico, para el logro de los objetivos de la organización, mientras que 6,25% señaló que no se realiza.

Los empleados encuestados afirmaron que conocen con claridad las funciones y las responsabilidades relacionadas con el cargo que ocupan en la Gerencia y el 100% de los encuestados consideró que el grado de importancia de las funciones que realiza la Gerencia de Contabilidad para la empresa, pudiera calificarse como muy importante, por cuanto, este tiene la responsabilidad de proveer a la Alta Gerencia, Accionistas y terceros, la información total o particular de la actuación económica y financiera de la empresa en forma oportuna, confiable y razonable, a fin de permitir la correcta toma de decisiones.

Tomando en consideración la importancia de los manuales de sistemas y procedimientos para llevar a cabo cada una de las funciones y actividades diarias de una dependencia organizacional, el 100% de los empleados de la Gerencia de Contabilidad de la empresa CADAFE, señalaron, que el mismo cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, para la realización de las mismas.

Del 100% de los encuestados que mencionaron que el Departamento cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, un 75% de ellos expresó que siempre cumplen los lineamientos contenidos en el manual de sistemas y procedimientos, mientras que un 18,75% dijo que casi siempre los cumple y un 6,25% no respondió (Gráfico N° 1).

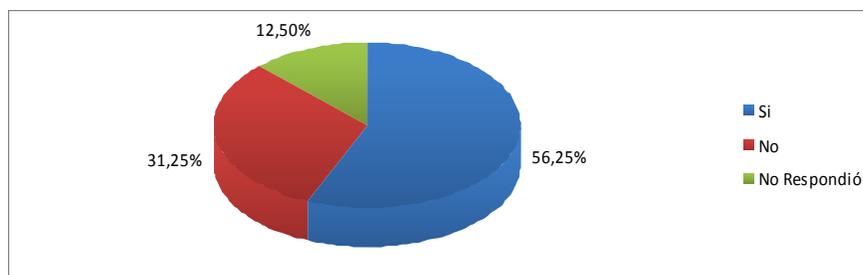
Gráfico N° 1. Ponderación del cumplimiento de los lineamientos del Manual de Sistemas y Procedimientos.



Fuente. Autores. 2009.

En cuanto a la idea de que la capacitación forma parte del fortalecimiento de la capacidad humana en función de las habilidades, la experiencia y la inteligencia del individuo, surgió la importancia de consultar sobre los programas de capacitación en la organización, por lo que el 56,25% de los empleados manifestaron que se les ofrece capacitación, el 31,25% no se le ofrece y 12,50% no respondió (Gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Programas de capacitación al personal de la Gerencia de Contabilidad.

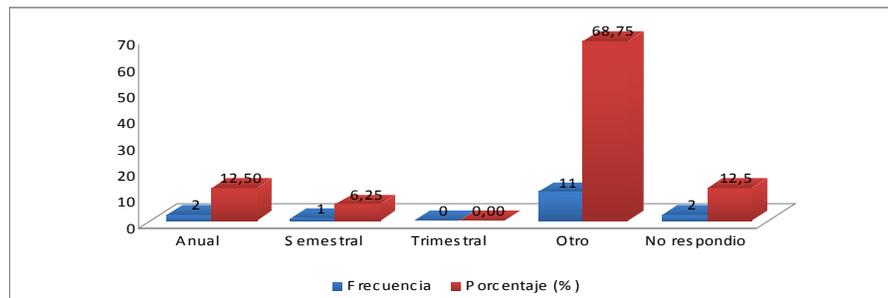


Fuente. Autores. 2009.

El 12,50% de los encuestados que anteriormente dijeron que se le ofrece capacitación, mencionó que la frecuencia con que se imparten los programas de capacitación es anual, mientras que un 6,25% son impartidos semestralmente, y el

68,75% dijo que estos programas son generalmente impartidos cada vez que sea necesario y un 12,50% no respondió (Gráfico N° 3).

Gráfico N° 3. Periodicidad con que se imparten los programas de capacitación en la Gerencia.



Fuente. Autores. 2009.

4.3.2 Elementos de la Estructura Financiera.

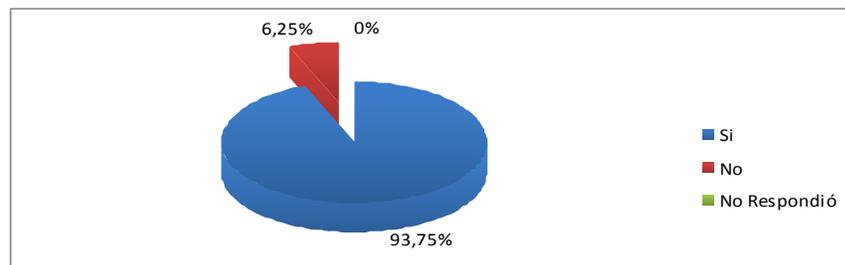
Los elementos de la estructura financiera agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital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

4.3.2.1 Análisis Financiero.

La necesidad del conocimiento de los principales elementos económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducir a la organización en el mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuentemente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones financieras. En tal sentido, un 93,75% consideró que la Gerencia

formula de manera eficiente y oportuna la información financiera, mientras que un 6,25% señaló que no se hace de forma veraz y eficaz (Gráfico N° 4).

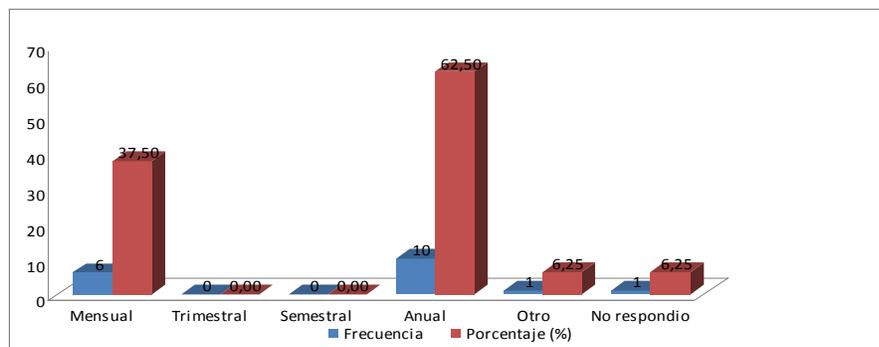
Gráfico N° 4. Disposición de información financiera en forma oportuna y veraz.



Fuente. Autores. 2009

El 100% de los encuestados, señaló que la organización elabora sus estados financieros, lo que le permite la evaluación de la capacidad de la organización para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos. Así mismo, el 37,50% expresó que se elaboraban mensualmente sus estados financieros, el 62,50% anualmente, el 6,25% cuando la empresa lo considere necesario y el 6,25% no respondió (Gráfico N° 5).

Gráfico N° 5. Periodicidad en que la Gerencia de Contabilidad emite sus estados financieros

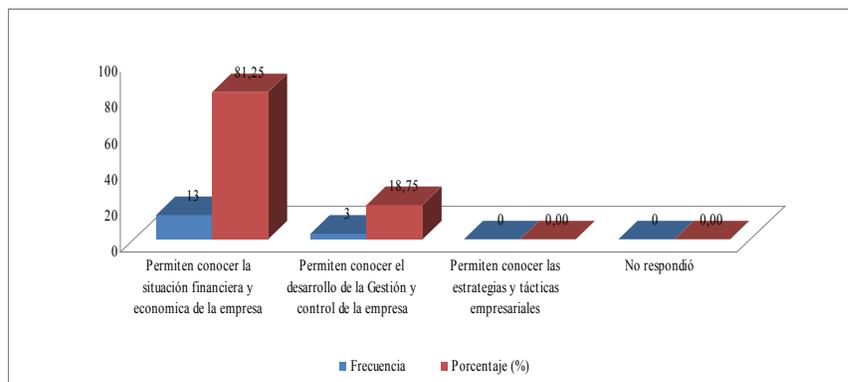


Fuente. Autores. 2009.

De la importancia de elaborar los estados financieros, el 81,21% señaló que permite conocer la situación financiera y económica de la empresa, y un 18,75% dijo que permite conocer el desarrollo de la gestión y control de la empresa, tal como se muestra en el gráfico N° 6.

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

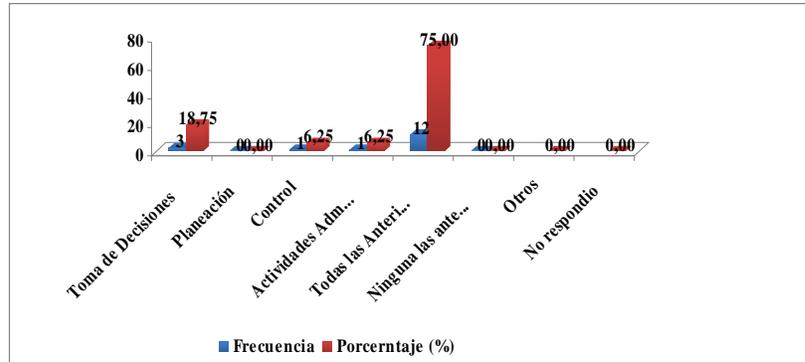
Gráfica N° 6. Importancia de los estados financieros para la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009.

Los encuestados en un 75% respondieron que el análisis financiero es utilizado en la toma de decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas de la empresa, un 18,75% en la toma de decisiones, el 6,25% contesta que es utilizado en el control empresarial y un 6,25% en las actividades administrativas (Gráfico N° 7).

Gráfico N° 7. Aspectos que inciden en el análisis financiero.

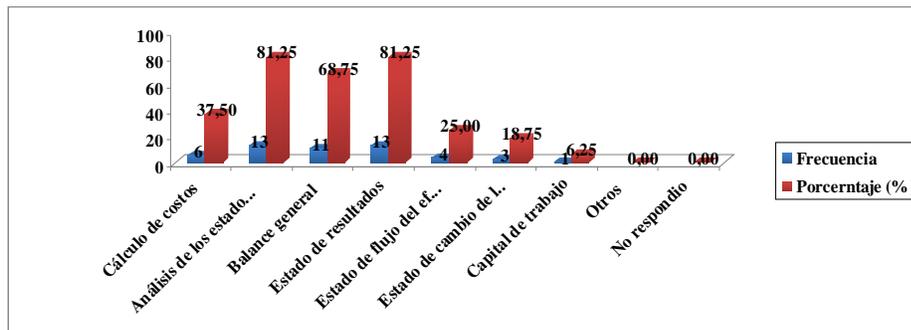


Fuente. Autores. 2009.

Aún cuando los encuestados dan una respuesta diferente a todas las anteriores, están aceptando la utilidad que tiene el análisis financiero. Para la planeación, el control, como las actividades administrativas.

Cuando se consultó acerca de los elementos del análisis financiero que se utilizan en la Gerencia de Contabilidad, el 81,25% de los encuestados respondió que el estado de resultados, así como el análisis financiero son los más utilizados en éste, un 68,75% señaló que realiza el balance general, un 37,50% el cálculo de costos, un 25% el estado de flujo de efectivo, un 18,75% el estado de cambio de cuentas del patrimonio y un 6,25% el capital de trabajo, tal como se muestra en el gráfico N° 8.

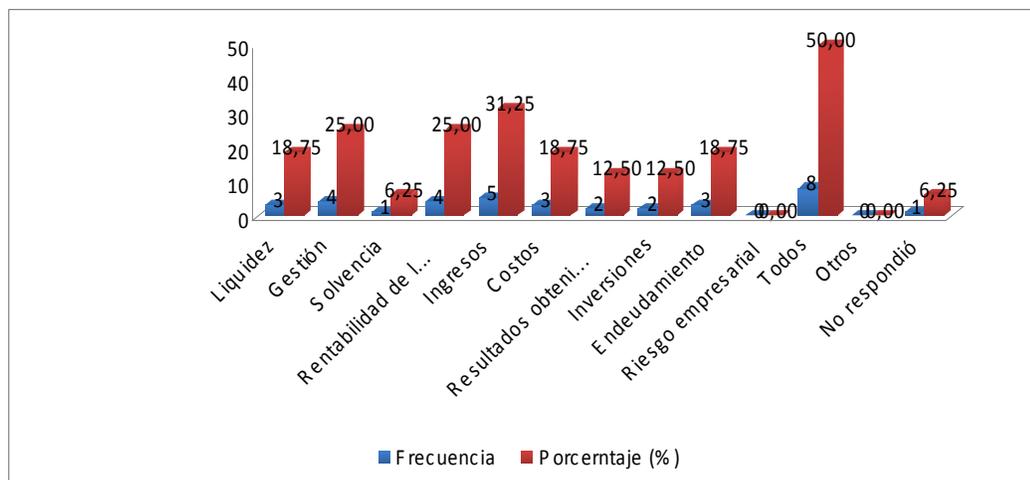
Gráfico N° 8. Elementos utilizados en el análisis financiero.



Fuente. Autores. 2009.

Cuando se consulto al personal de la Gerencia sobre los aspectos que deben analizarse para la toma de decisiones efectivas, el 18,75% respondió la liquidez, un 25% la gestión, un 6,25% la solvencia de la empresa, un 25% la rentabilidad empresarial, el 31,25% los ingresos de la organización, el 18,75% los costos producidos por la empresa, un 12,50% los resultados obtenidos por la empresa y las inversiones de ésta, un 18,75% el endeudamiento, mientras que un 50% considero que todas las anteriores, y un 6,25% se abstuvo de responder (Gráfico N° 9).

Gráfica N° 9. Ponderación de los aspectos financieros que deben tomarse en cuenta en la toma de decisiones.

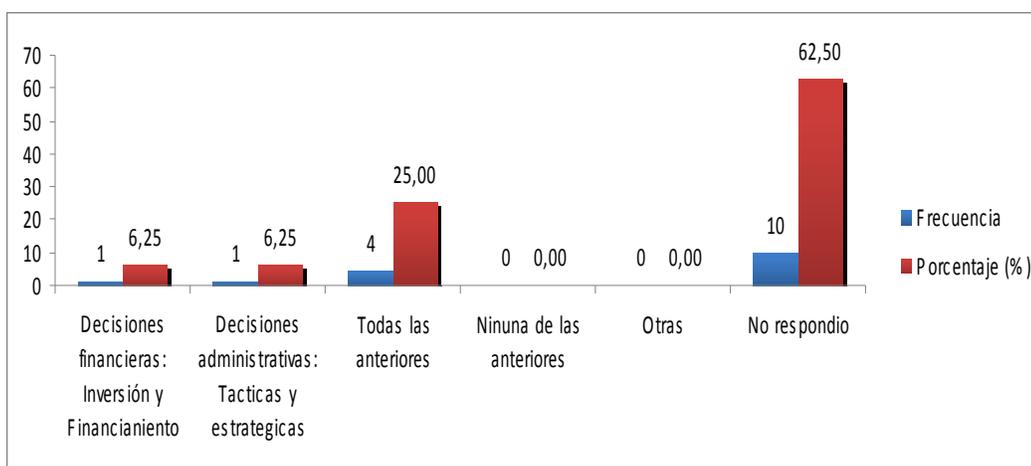


Fuente. Autores. 2009.

Ahora bien, tomar decisiones efectivas, implica que estas deben éstas vinculadas con los planes y programas de la empresa y fundamentalmente en el análisis financiero que aporta la información de la situación financiera y económica de la organización; es decir, no están aisladas, están basadas en algo que es básico y fundamental cuando se quiere gestionar una empresa responsablemente. En este caso, el 100% de los encuestados respondieron que no es factible ni posible tomar decisiones efectivas, si las mismas no se sustentan en el análisis financiero. Por consiguiente, un 6,25% consideró que las decisiones que se pueden tomar en la

empresa, con los estados financiero, son decisiones financieras como: de inversión y financiamiento; un 6,25% señaló las decisiones administrativas para la formulación de tácticas y estrategias para mejorar la gestión; mientras que 25% respondió todas las anteriores, y el 62,50% se abstuvo de responder (Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Tipos de decisiones que se pueden tomar en la empresa con el análisis financiero.

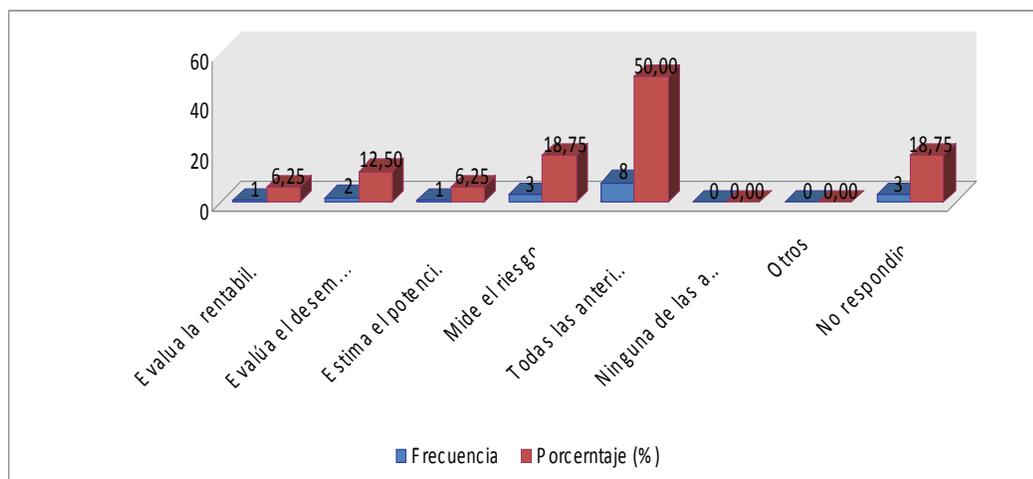


Fuente. Autores. 2009

Los encuestados señalaron que en la Gerencia de Contabilidad se elabora el balance general, así mismo un 93,75% destacó la importancia de la realización de éstos para la organización y un 6,25% no respondió.

En cuanto a los estados financieros, el 100% de los encuestados apuntó que se elaboran en la Gerencia de Contabilidad, del mismo modo, un 6,25% subrayó que éstos permiten evaluar la rentabilidad y estima el potencial de crédito de la empresa, el 12,50% evalúa el desempeño que ha tenido la organización en un límite de tiempo, 18,75% que mide el riesgo, mientras que el 50% de ellos consideró que todas las anteriores y un 18,75% no respondió (Gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. Finalidad de la Gerencia al elaborar sus Estados de Resultado.



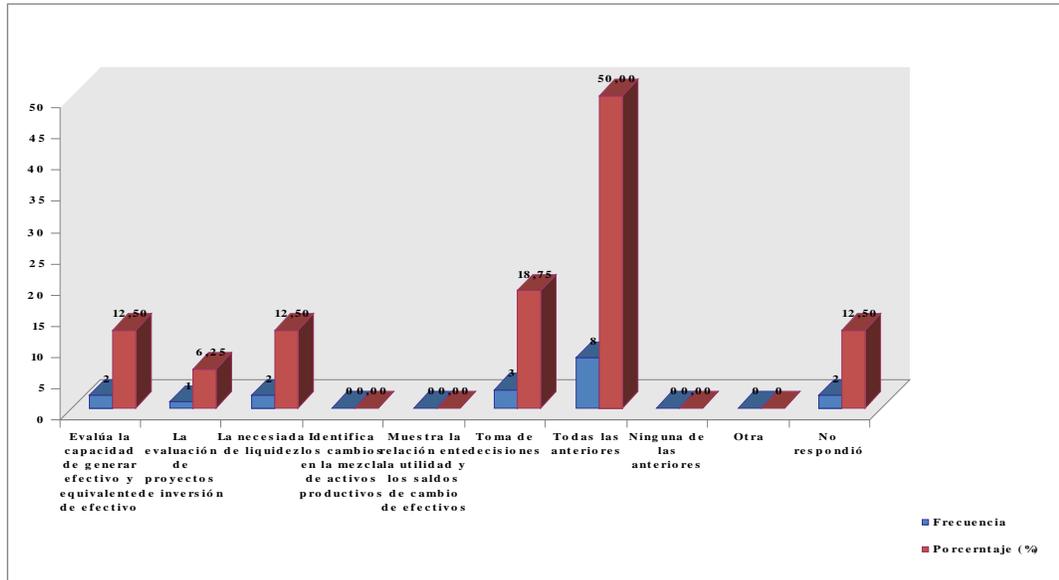
Fuente. Autores. 2009

El 56,25% de los encuestados consultado, afirmó que en la Gerencia de Contabilidad elabora el estado de flujo de efectivo, un 43,75% negó que éstos se elaboraran. Así mismo, un 87,50% consideró de extrema importancia el estado de flujo de efectivo para la empresa y un 12,50% no respondió.

Del personal que argumentó la importancia de la elaboración del estado de flujo del efectivo, un 12,50% destacó que estos permiten evaluar la capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo y la necesidad de liquidez de la empresa, un 6,25% señaló que permite evaluar los proyectos de inversión, un 18,75% subrayó la toma de decisiones, un 50% dijo que todas las anteriores, y un 12,50% se abstuvo de responder (Gráfico N° 12).

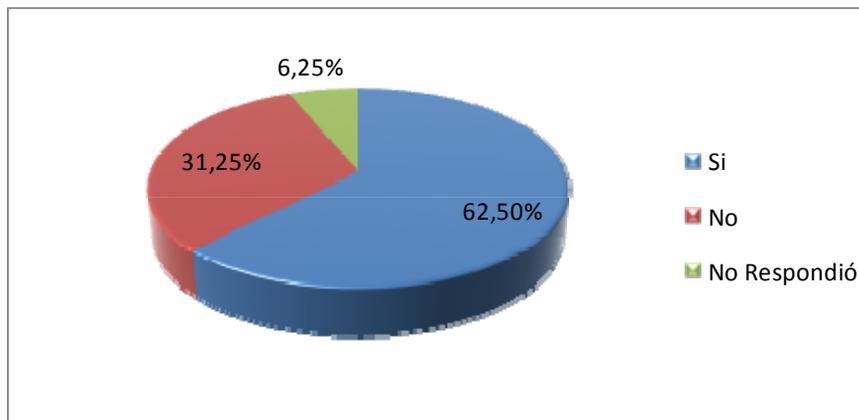
El 62,50% del personal encuestado consideró que se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio en la Gerencia de Contabilidad, un 31,25% no consideró que éstos se elaboren en la Gerencia y un 6,25% no respondió, tal como se muestra en el gráfico N° 13.

Gráfico N° 12. Finalidad de la gerencia a la hora de evaluar el estado de flujo del efectivo.



Fuente. Autores. 2009.

Gráfico N° 13. Consideración sobre la elaboración del estado de cambio de las cuentas de patrimonio.

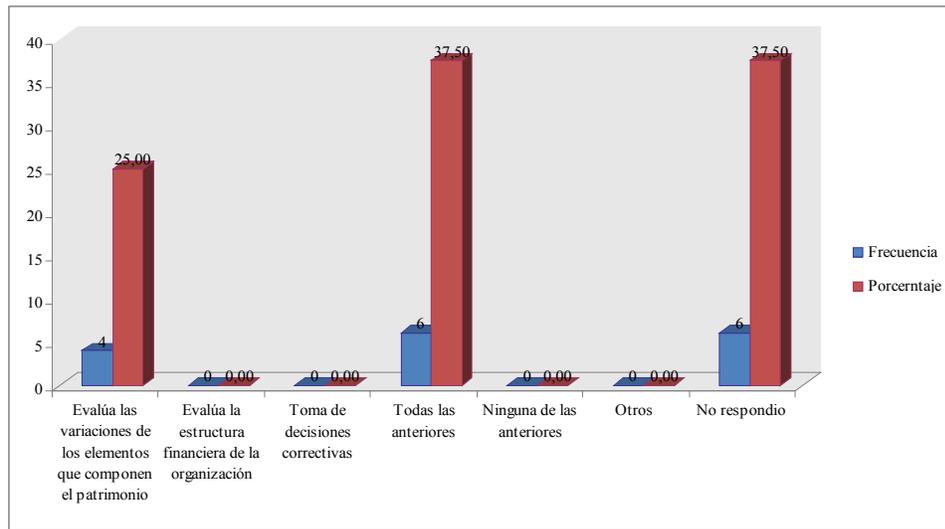


Fuente. Autores. 2009.

Igualmente, el 37,50% de los encuestados señalaron que la finalidad que busca la Gerencia, con la elaboración del estado de cuentas de patrimonio, es evaluar la

estructura financiera de la organización, así como la toma de decisiones correctivas, el 25% indicó que estos permiten evaluar las variaciones de los elementos que componen el patrimonio, y un 37,50 no respondió (Gráfico N° 14).

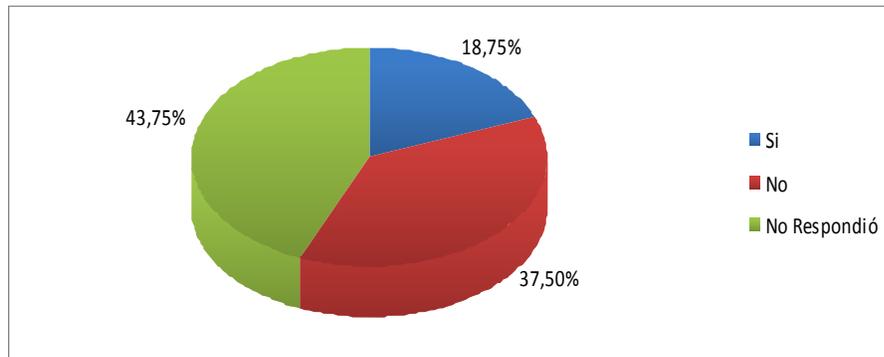
Gráfico N° 14. Finalidad de la Gerencia para elaborar el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.



Fuente. Autores. 2009

En lo que se refiere, a la realización del análisis del capital de trabajo, el 37,50% del personal señaló que allí no se elabora análisis de capital de trabajo, ya que de éste se encarga la casa matriz que está en Caracas, el 43,75% no respondió por esta misma razón, mientras que el 18,75% subrayó que si conocen de la realización de éste en la Gerencia, tal como se muestra en la grafica N° 15.

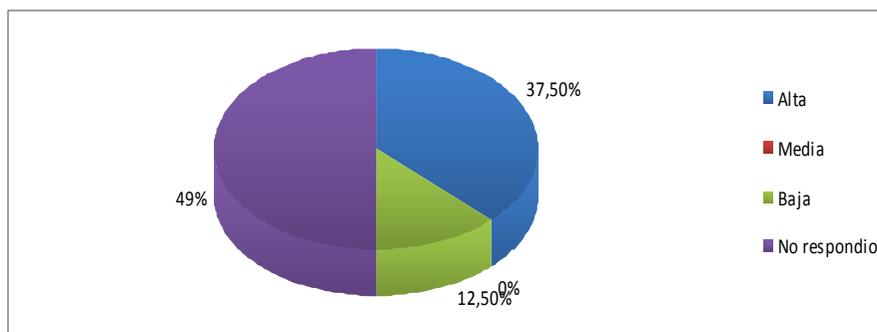
Gráfico N° 15. Elaboración del análisis de capital de trabajo en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009.

De modo similar, el 37,50% afirmó que el análisis de capital de trabajo tiene un alto grado de incidencia para la Gerencia, el 12,50% dijo que su incidencia es baja y el 50% no respondió, por tener desconocimiento de la realización del análisis del capital de trabajo en la misma (Gráfico N° 16).

Gráfico N° 16. Incidencia de determinar el capital neto de trabajo para la Gerencia de Contabilidad.

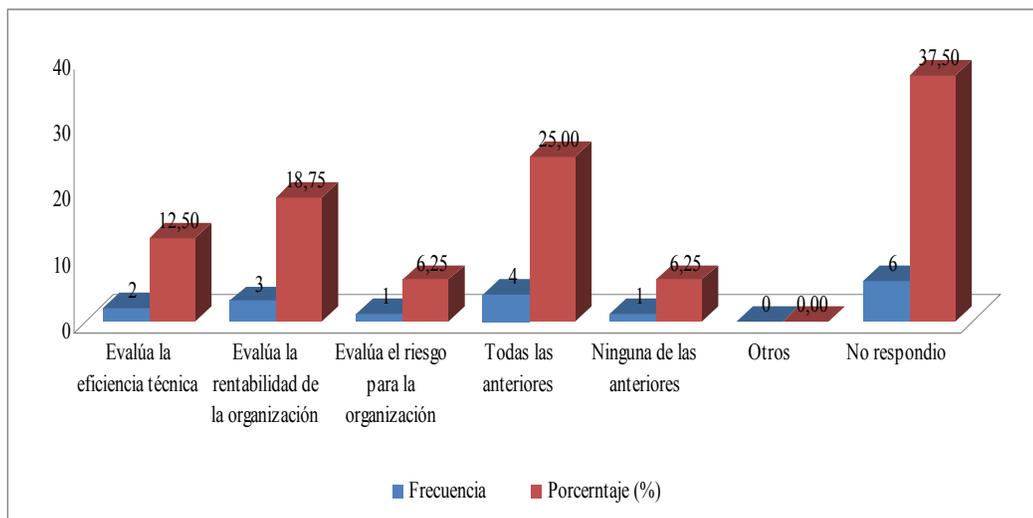


Fuente. Autores. 2009.

En cuanto a la finalidad que persigue la Gerencia de Contabilidad al determinar el capital de trabajo, un 37,50% no respondió, el 12,50% dijo que permite evaluar la

eficiencia técnica, un 18,75% que persigue evaluar la rentabilidad de la organización, un 6,25% permite la evaluación del riesgo para la organización, un 25% mencionó todas las anteriores, y un 6,25% destacó ninguna de las anteriores (Gráfico N° 17).

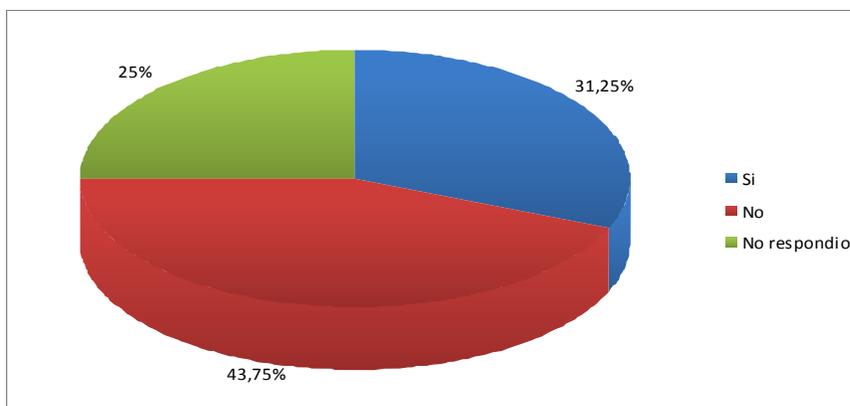
Gráfico N° 17. Finalidad de la Gerencia de contabilidad de determinar el capital de trabajo.



Fuente. Autores. 2009.

Uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de la empresa es el uso de las razones financieras, por lo que, el 43,75% de las personas encuestadas señalaron que no se determinan razones financieras en la Gerencia, lo que de algún modo afecta a la organización, ya que, estas no pueden medir el alto grado de eficacia y el comportamiento de algunos aspectos de la organización, un 31,25% argumentó que sí y 25% no respondió (Gráfico N° 18).

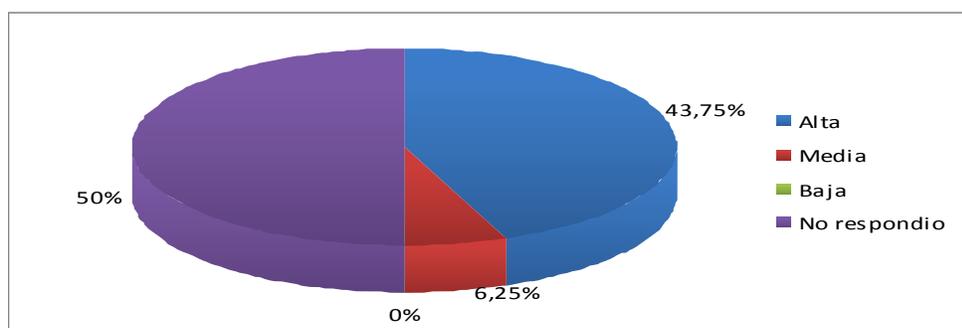
Gráfica N° 18. Determinación de razones la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009

Así mismo, el 43,75% indicó que es alto el grado de importancia de las razones financieras, para la Gerencia de Contabilidad, un 6,25% dijo que es medio y un 50% de los encuestados no respondió, alegando que las razones financieras son calculadas en su mayoría por la casa matriz (Gráfico N° 19).

Gráfico N° 19. Grado de Importancia de las razones financiera para la Gerencia de Contabilidad.

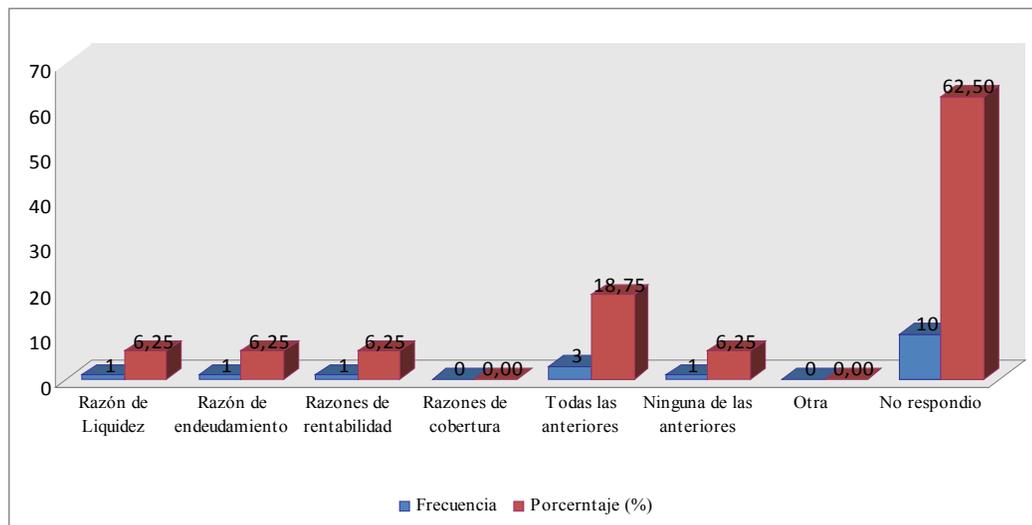


Fuente. Autores. 2009.

De los encuestados que indicaron que la gerencia de contabilidad determina razones financieras, un 6,25% respondió la razón de liquidez, la razón de

endeudamiento y la razón de rentabilidad; un 18,75% indicó que todas las anteriores incluyendo la razón de cobertura; un 6,25% ninguna de las anteriores y 62,50% se abstuvo de responder, tal como se muestra en la grafica N° 20.

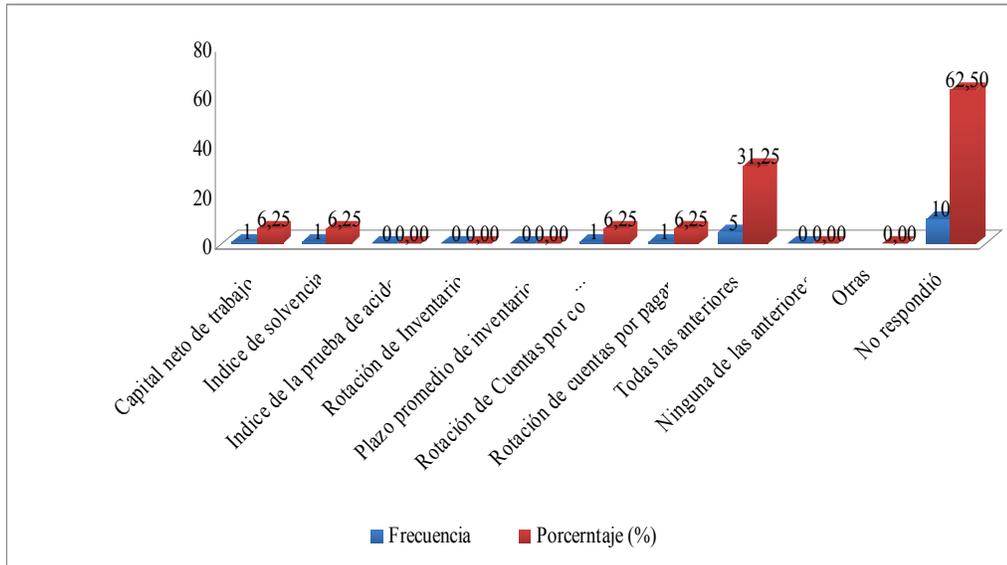
Gráfica N° 20. Determinación de las razones financieras en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009.

Un 62,50% de los encuestados se abstuvo de responder sobre los aspectos que se evalúan con la determinación de la solvencia financiera de la organización; un 6,25% subrayó que la solvencia era evaluada por medio del capital neto de trabajo, el índice de solvencia, la rotación de las cuentas por cobrar, y la rotación de las cuentas por pagar; mientras que un 31,25% indicó que todas las anteriores incluyendo la rotación del inventario, el índice de la prueba del ácido y plazo promedio de inventario, tal como se muestra en el grafico N° 21.

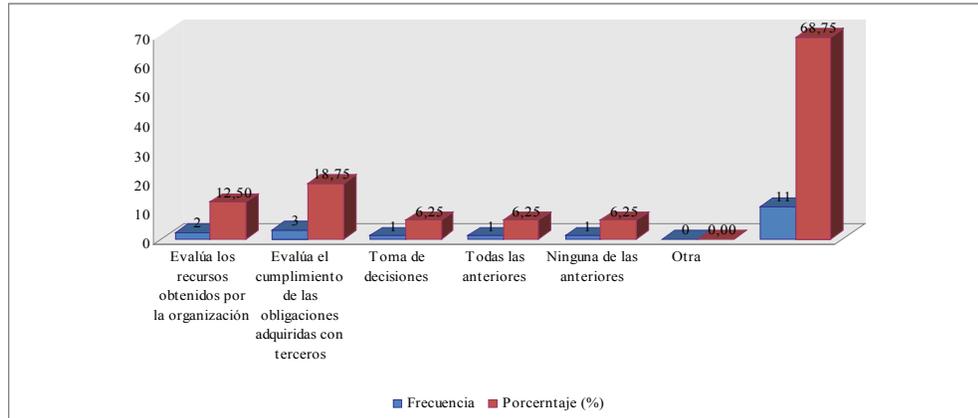
Gráfico N° 21. Aspectos que se evalúan con la solvencia financiera de la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo; que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. En este sentido, el 18,75% de los encuestados indicó que la finalidad de calcular las razones de liquidez es porque evalúa el cumplimiento de las obligaciones con terceros, el 12,50% porque evalúa los recursos obtenidos por la organización, el 6,25% la toma decisiones, un 6,25% todas las anteriores, un 6,25% ninguna de las anteriores, y el 68,75% no respondió (Gráfico N° 22).

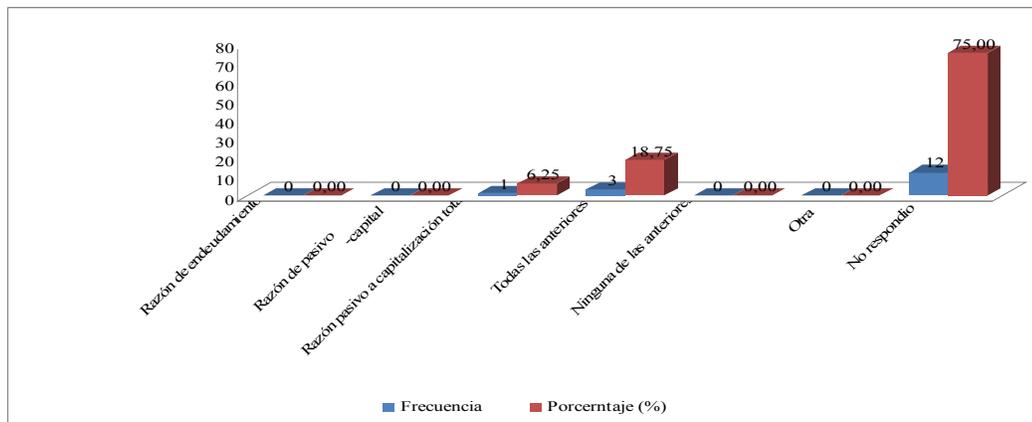
Gráfico N° 22. Finalidad de calcular la razón de liquidez en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009.

El 18,75% del personal encuestado subrayó que las razones que evalúa el endeudamiento de la organización está dado por la razón del endeudamiento, la razón pasivo-capital, razón pasivo a capitalización total; igualmente un 6,25% destacó esta última razón y un 75% no respondió (Gráfico N° 23).

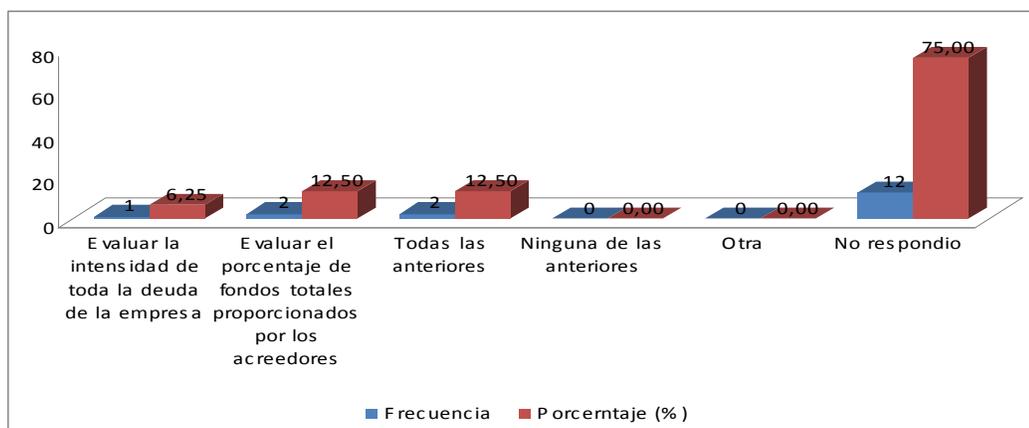
Gráfica N° 23. Razones para la determinación de la evaluación del endeudamiento en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009

La razón del endeudamiento indica el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, éstas son de gran importancia, ya que, estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo, por lo que un 6,25% indica que es requerido calcular el endeudamiento porque evalúa la intensidad de toda la deuda de la empresa; un 12,50% señaló que evalúa el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores; un 12,50% opina que infieren que ambas y un 75% no respondió (Gráfico N° 24).

Gráfico N° 24. Finalidad de la Gerencia de Contabilidad para calcular el endeudamiento.



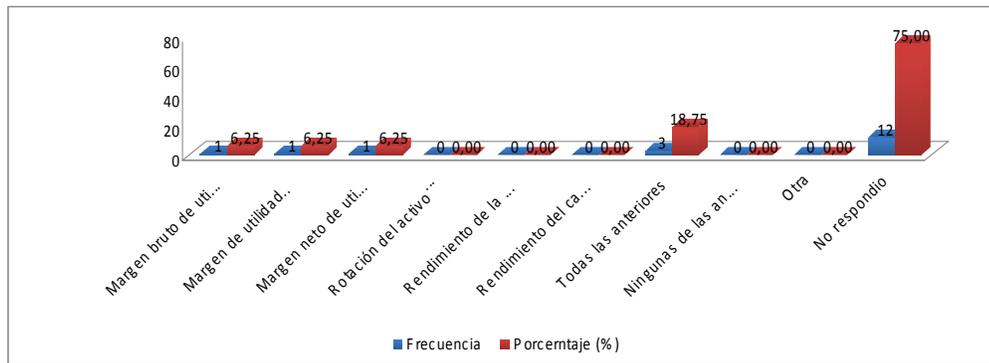
Fuente. Autores. 2009.

En cuanto a los factores que evalúan la rentabilidad de la organización, el 6,25% respondió que el margen bruto de utilidades, el margen de utilidades y el margen neto de utilidades; un 18,75% señaló que todas las anteriores incluyendo la rotación del activo total, rendimiento de la inversión, rendimiento del capital común; y un 75% no respondió (Gráfico N° 25).

La razón de rentabilidad permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de la empresa, por lo que, el 12,50% de los encuestados indicaron que la finalidad de la

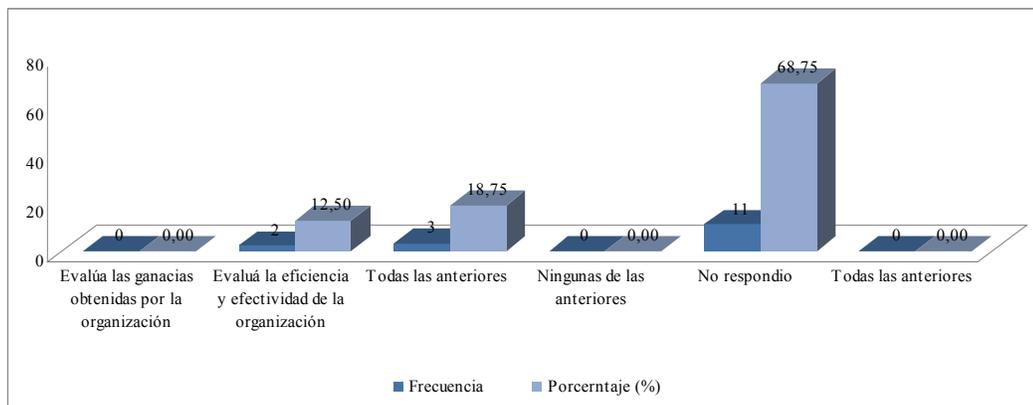
Gerencia al calcular la razón de rentabilidad, se basaba en evaluar la eficiencia y efectividad de la organización; el 18,75% todas las anteriores, incluyendo evaluación de las ganancias obtenidas por la organización y el 68,75% no respondió (Gráfica N° 26).

Gráfico N° 25. Incidencia de la evaluación de la rentabilidad en la organización.



Fuente. Autores. 2009.

Gráfica N° 26. Finalidad de la Gerencia de Contabilidad para calcular la rentabilidad.

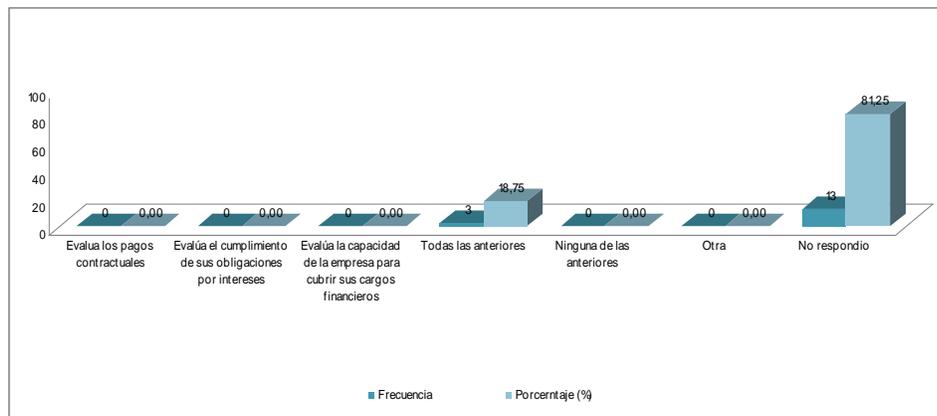


Fuente. Autores. 2009.

En lo que respecta, a las razones que evalúan las razones de cobertura de la empresa, un 18,75% señaló que se calcula a través, de las veces que ha ganado interés, cobertura total del pasivo, razón de cobertura total y un 81,25% se abstuvo de responder, porque en esta Gerencia no se calcula la razón de cobertura, solo se hace a nivel de la casa matriz.

Igualmente los encuestados que afirmaron sobre la razón de cobertura, indicaron que la finalidad de calcular esta razón, es porque permite evaluar los pagos contractuales y sus intereses, evalúa el cumplimiento de sus obligaciones por intereses y evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros, tal como se muestra en la gráfica N° 27.

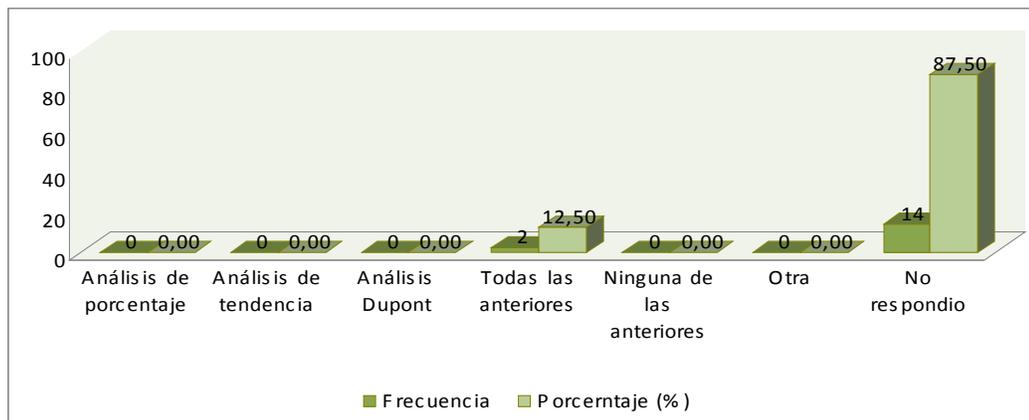
Gráfica N° 27. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.



Fuente. Autores. 2009.

En cuanto a los métodos de análisis financieros que aplica la Gerencia de Contabilidad, el 12,50% señaló que era el análisis de porcentajes, análisis de tendencia y el análisis Dupont; igualmente se abstuvieron de responder el 87,50% de los encuestados (Gráfico N° 28).

Gráfico N° 28. Métodos de análisis financieros que aplica la Gerencia de Contabilidad.

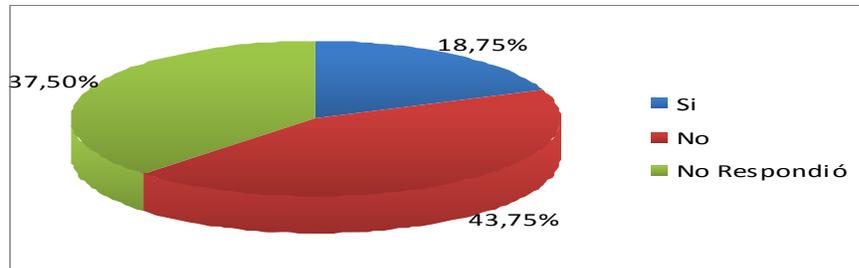


Fuente. Autores. 2009.

4.3.2.2 Punto de Equilibrio.

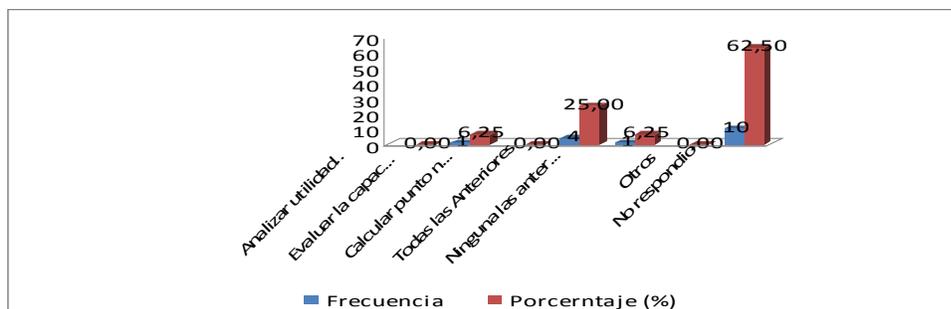
El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa, cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, en tal sentido, los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios mostraron que el 18,75% de los encuestados opinó que si se determina punto de equilibrio; el 43,75% dijo que no y el 37,50% no respondió. En el mismo orden de ideas, el 25,00% de éstos, opinaron que la finalidad que se consigue con el punto de equilibrio es analizar utilidades de un proyecto de inversión, evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos y calcular el punto neutro, para el 6,25% es evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos; un 6,25% ninguno de los anteriores y el 62,50% no respondió (Gráfico N° 29 y N° 30).

Gráfico N° 29. Determinación del punto de Equilibrio.



Fuente. Autores.2009.

Gráfico N° 30. Finalidad del Punto de Equilibrio en la Gerencia de Contabilidad.



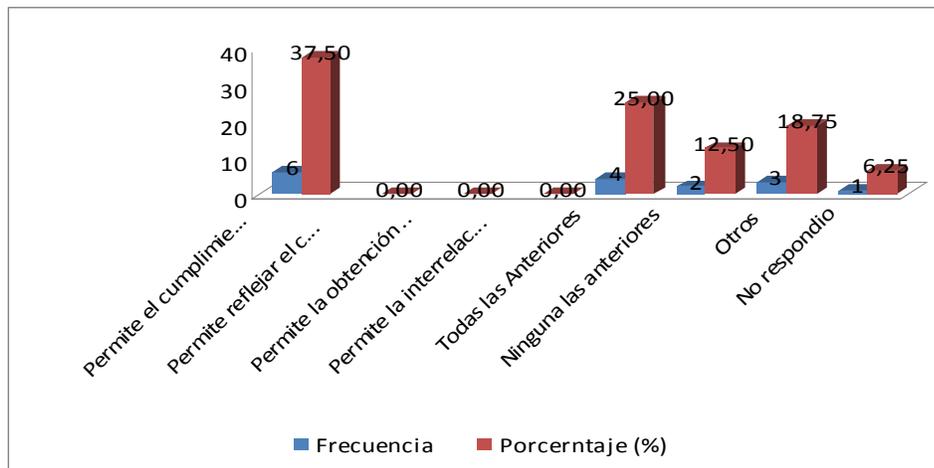
Fuente. Autores.2009.

4.3.2.3 Presupuesto.

El presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo. De esta manera, el presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento económico como: las fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y las tasas de interés, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la organización. Al respecto, un 81,25% de los empleados de la gerencia de contabilidad expresaron que ésta no se ocupa de

determinar el presupuesto de la empresa, un 12,50% dijo que si y el 6,25% no respondió. En tal sentido un 7,14% dijo que el grado de importancia del presupuesto es alto, un 7,14% señaló que no tiene importancia y un 42,85% no respondió. Además 37,50% dijo que la finalidad de determinarlo es que permite el cumplimiento de los objetivos planteados; el 25% opinó que permite reflejar el comportamiento económico de la organización, la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital, la interrelación de funciones y permite el cumplimiento de los objetivos planteados; el 12,50% ninguna de las anteriores; el 18,75% otros y 6,25% no respondió (Gráfico N° 31).

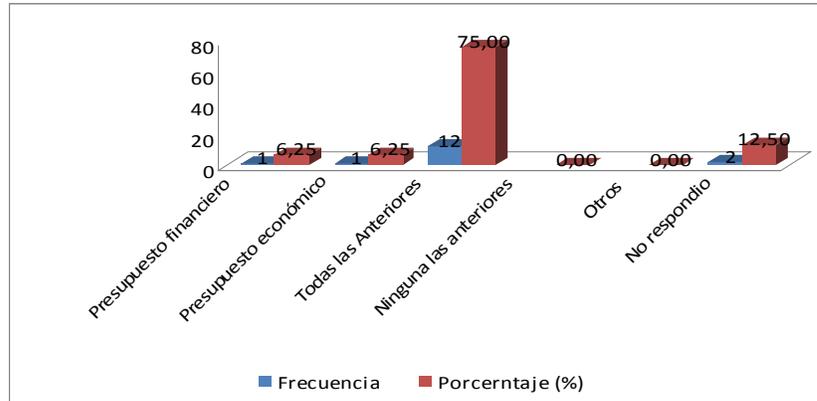
Gráfico N° 31. Finalidad del Presupuesto en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

Igualmente un 6,25 % de los empleados expresó que el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para la empresa es el presupuesto financiero, un 6,25% señaló que el presupuesto económico, el 75,00% todas las anteriores y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 32).

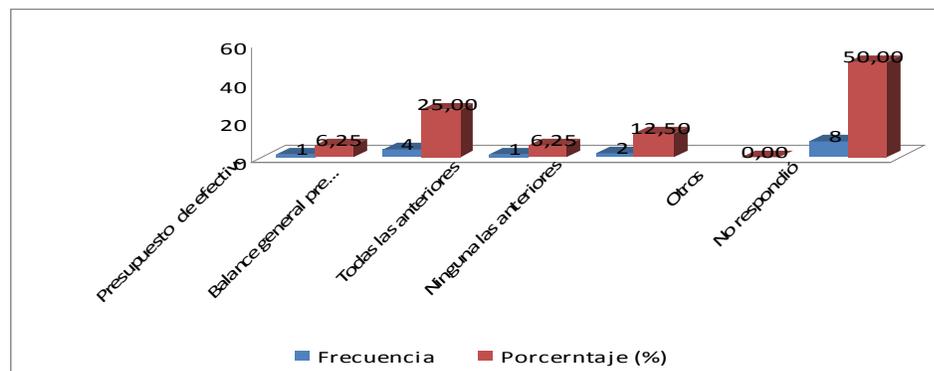
Gráfico N° 32. Presupuesto adecuado para la empresa.



Fuente. Autores.2009.

Así mismo, el 25,00% de los empleados opinó que el balance general presupuestado es uno de los presupuestos financieros aplicados en la Gerencia de Contabilidad, un 6,25% dijo que era el presupuesto de efectivo, 6,25% todos los anteriores, el 12,50% ninguna de los anteriores y un 50,00% no respondió (Gráfico N° 33).

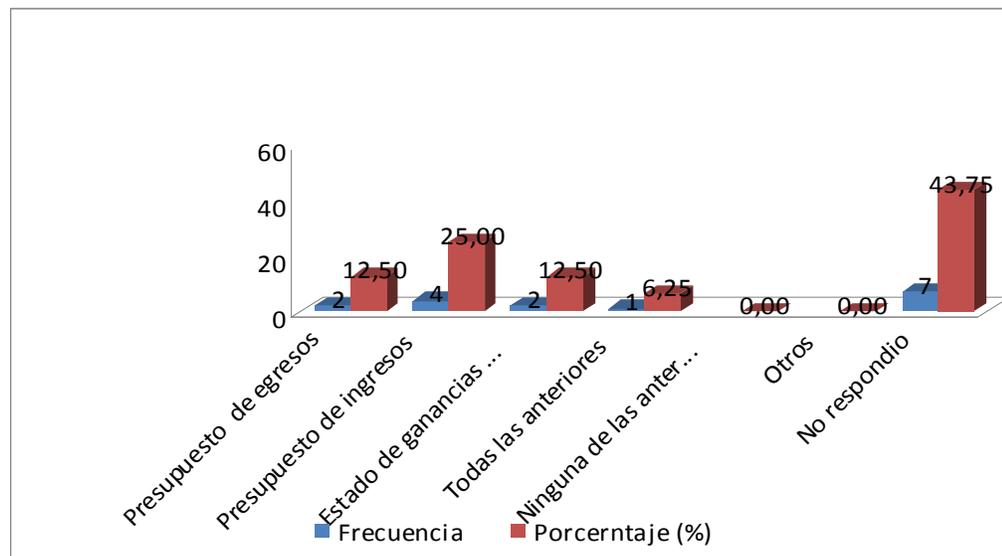
Gráfico N° 33. Presupuestos financieros aplicados en la empresa.



Fuente. Autores.2009.

Además, los elementos del presupuesto económico aplicados en la Gerencia de Contabilidad un 25,00% de los encuestados opinó que era el presupuesto de ingresos, un 12,50% el presupuesto de egresos, el 12,50% el estado de ganancias y pérdidas presupuestado, un 6,25% todos los anteriores y un 43,75% no respondió (Gráfico N° 34).

Gráfico N° 34. Presupuestos económicos aplicados en la Gerencia de Contabilidad.



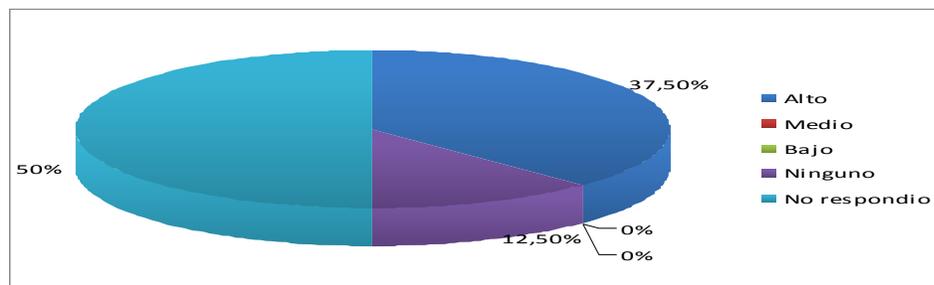
Fuente. Autores.2009.

4.3.2.4 Análisis de Costos.

El control de los costos es vital para cualquier empresa que se dedica a la fabricación de cualquier tipo de producto o a la prestación de servicios, ya que, éste servirá a la organización para determinar tanto el precio de venta como la utilidad que desea obtener. En tal sentido, el 31,25% de los empleados dijo que si se aplica análisis de costos, el 50% dijo que no, y un 18,75% no respondió. Igualmente un 37,50% dijo que el grado de importancia de elaborar análisis de costos en la Gerencia

de Contabilidad es alto, el 12,50% no tiene ningún grado de importancia y el 50% no respondió (Gráfico N° 35).

Gráfico N° 35. Grado de importancia del análisis de costo para la Gerencia de Contabilidad.



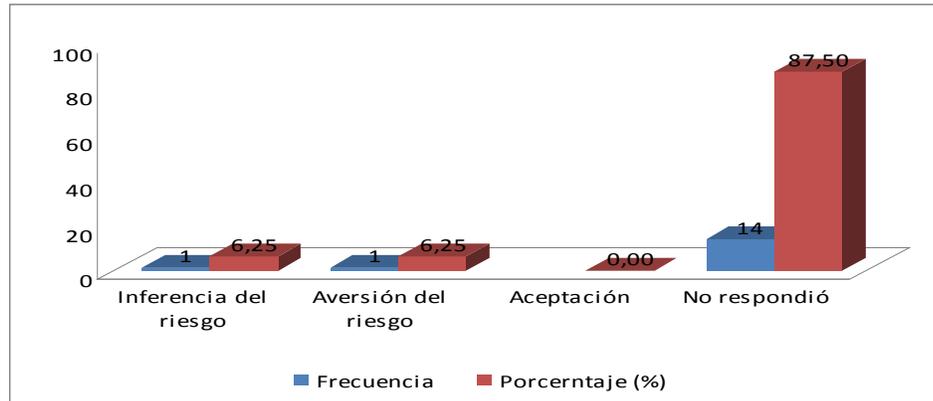
Fuente. Autores.2009

4.3.2.5 Riesgo y Rendimiento.

Al momento de realizar inversiones los gerentes deben tomar en cuenta el rendimiento que va a tener esta inversión en el tiempo y, además, debe tomar en cuenta el riesgo, término que va de la mano con el rendimiento. En tal sentido, un 18,75% de los encuestados opinó que si conoce y se aplica análisis de riesgo y rendimiento en la Gerencia de Contabilidad, el 62,50% que no y el 18,75% no respondieron. Además un 6,25% opinó que las preferencias del riesgo que considera la Gerencia de Contabilidad es la inferencia del riesgo, el 6,25% aversión al riesgo y el 87,50% no respondió (Gráfico N° 36).

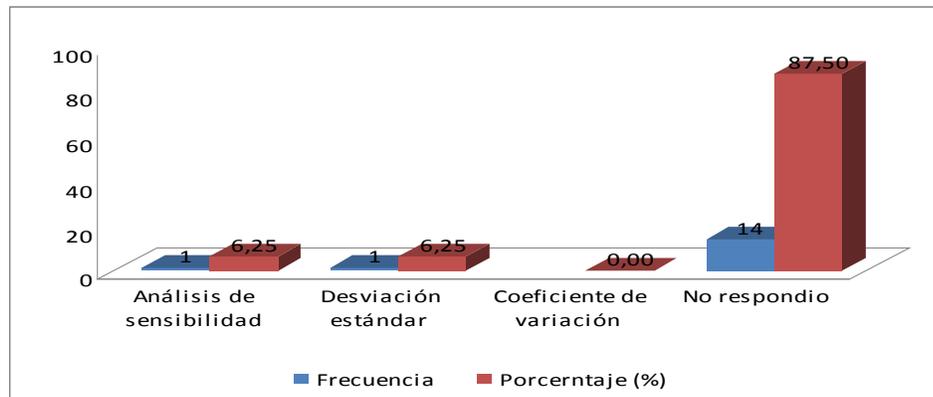
Así mismo, un 6,25% de los empleados opinó que el análisis de sensibilidad es el método para evaluar el riesgo, un 6,25% la desviación estándar y el 87,50% no respondió (Gráfico N° 37).

Gráfico N° 36. Preferencias del riesgo consideradas por la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

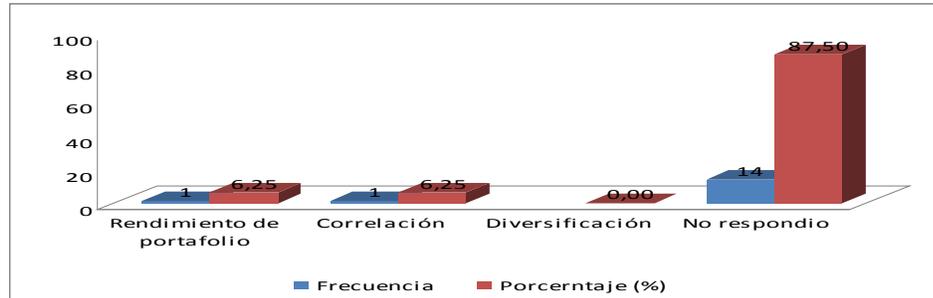
Gráfico N° 37. Métodos para evaluar el riesgo en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

Un 6,25% de los empleados señaló que a la hora de evaluar el riesgo de una cartera aplicaban el rendimiento de portafolio, el 6,25% la correlación y el 87,50% no respondió (Gráfico N° 38).

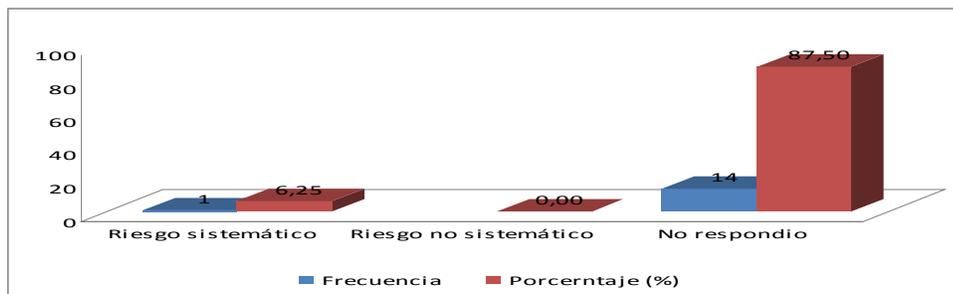
Gráfico N° 38. Medidas para evaluar el riesgo de una cartera de activos.



Fuente. Autores.2009.

El 6,25% de los encuestados mencionó que el riesgo sistemático es el tipo de riesgo que se toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos y el 87,50% no respondió (Gráfico N° 39).

Gráfico N° 39. Tipos de riesgos considerados a la hora de evaluar una cartera de activos.

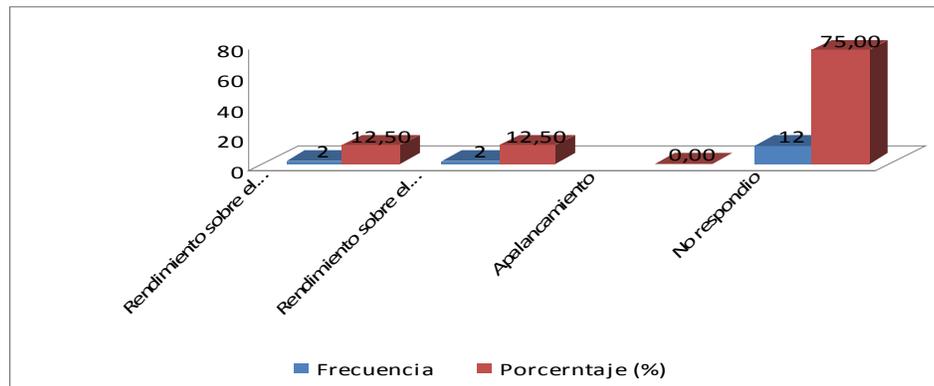


Fuente. Autores.2009.

Ahora bien, el rendimiento es la ganancia o la pérdida total experimentada por parte de su propietario durante un periodo específico y generalmente se expresa en términos de porcentaje del valor de la inversión realizado al comienzo del periodo. En este sentido, el 31,25% de los empleados de la Gerencia de Contabilidad, afirmó que si se determina el rendimiento en la empresa, el 12,50% que no y el 56,25% no respondieron. Además el 12,50% de los empleados encuestados señaló que el

rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión es uno de los tipos de rendimiento que determina la Gerencia, un 12,50% rendimiento sobre el capital propio y el 75% no respondió (Gráfico N° 40).

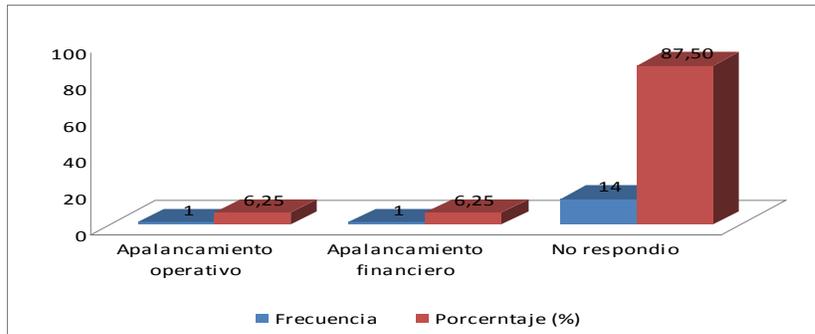
Gráfico N° 40. Tipos de rendimientos determinados en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

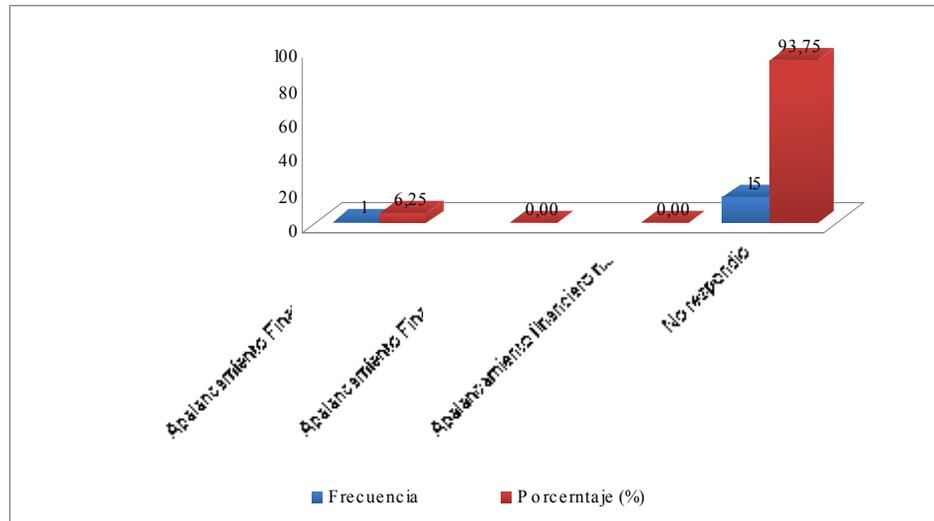
Por lo que se refiere al apalancamiento, el cual es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera, el 6,25% expresó que se aplica apalancamiento operativo en la Gerencia, el 6,25% apalancamiento financiero y el 87,50% no respondió (Gráfico N° 41). Además, el 6,25% reiteró que el tipo de apalancamiento financiero que se genera en la Gerencia es apalancamiento financiero positivo y el 93,75% no respondió (Gráfico N° 42).

Gráfico N° 41. Tipo de apalancamiento aplicado en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

Gráfico N° 42. Tipo de apalancamiento financiero generado en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

4.3.3 Elementos no Financieros.

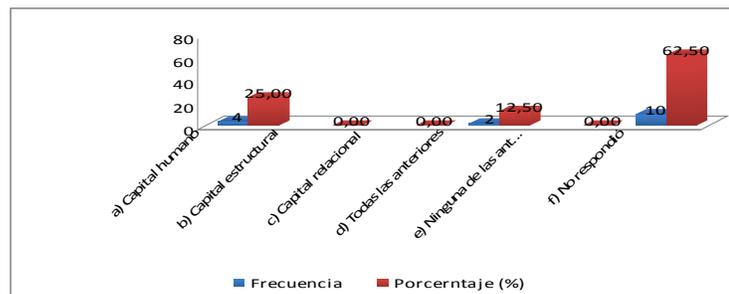
Son considerados elementos intangibles, entre los que se incluyen: el capital intelectual.

4.3.3.1 Capital Intelectual.

Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado. Por lo que, el 50,00% de los empleados encuestados opinó que conoce con claridad que es el capital intelectual, un 12,50% que no y el 37,50% no respondió. Igualmente el 31,25% señaló que el capital intelectual es valorado en la Gerencia de Contabilidad, el 31,25% que no es valorado y el 37,50 % no respondió.

En lo que respecta a la estructura del capital intelectual que incide potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Contabilidad, el 25,00% destacó que incide el capital humano; el 12,50% el capital humano, el capital estructural y el relacional, y el 62,50% no respondió (Gráfico N° 43).

Gráfico N° 43. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio para la empresa.



Fuente. Autores.2009.

Por consiguiente, el 37,50% de los encuestados afirmó que el capital intelectual es considerado en la Gerencia de Contabilidad al momento de realizar análisis estratégico financiero, el 25,00% dijo que no es considerado y el 37,50% no respondió.

4.4 Elementos externos considerados en el análisis estratégico Financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

Los elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre, son los siguientes: los económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y geográficos.

4.4.1 Aspectos Generales.

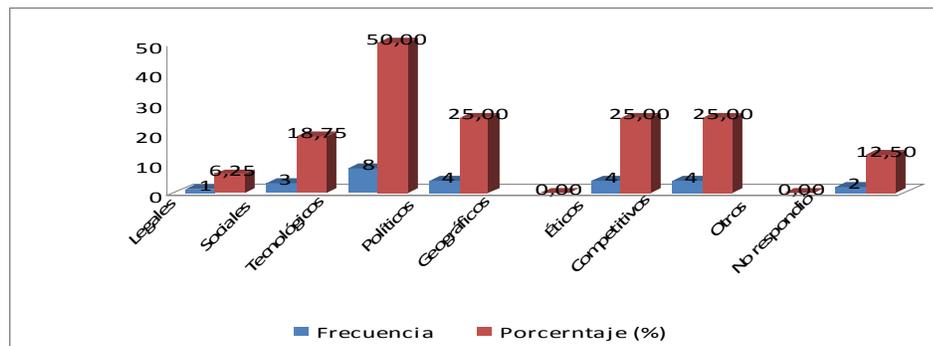
A través de la aplicación de los cuestionarios a los empleados de la Gerencia de Contabilidad, se determinó que un 50,00% de los empleados piensa que los factores tecnológicos influyen directamente en la operatividad del Departamento, el 25,00% piensa que los factores políticos, éticos y competitivos también influyen, 8,75% señaló los factores sociales y 6,25% los legales (Gráfico N° 44).

4.4.2 Factores Económicos.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios mostraron que el 37,50% de los encuestados opina que el factor económico más importante a considerar es la política cambiaria del país; el 18,75% opina que es la inversión y el pronósticos económicos; el 12,50% considera que es el índice de desempleo, devaluación de la moneda y la competencia y el 6,25% el tamaño del mercado, la

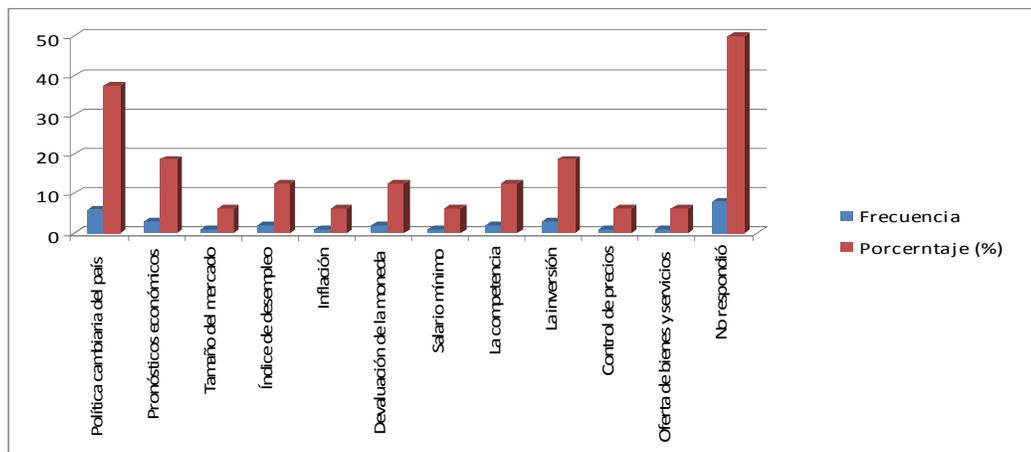
inflación, salario mínimo, control de precios y la oferta de bienes y servicios (Gráfico N° 45).

Gráfico N° 44. Factores que influyen en la operatividad de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.



Fuente. Autores.2009.

Gráfico N° 45. Aspectos económicos más importantes, considerados por los empleados de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

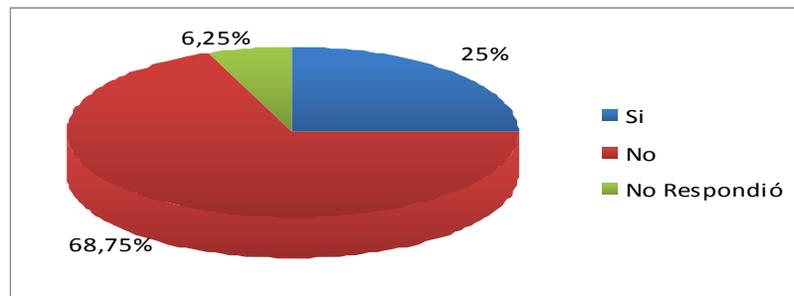


Fuente. Autores.2009.

En cuanto a la inflación y el índice de desempleo, el 25,00% de los empleados, a los cuales se les aplicó el cuestionario señaló que éstas si afectan las actividades

laborales de la Gerencia de Contabilidad, el 68,75% que no afecta y el 6,25% no respondió (Gráfico N° 46).

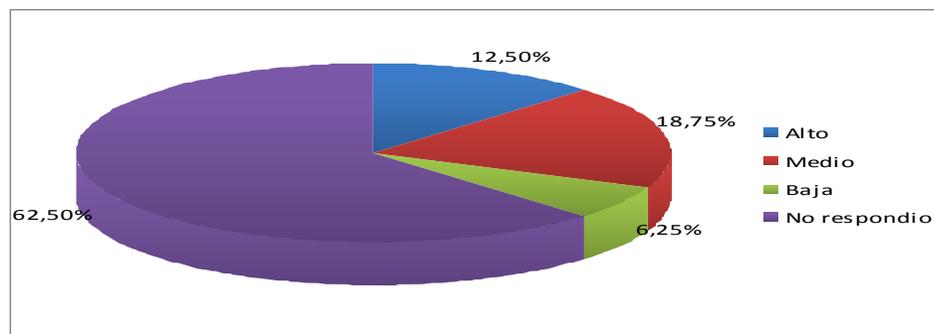
Gráfico N° 46. Efectos de la inflación e índice de desempleo en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAPE.



Fuente. Autores.2009.

Del 25,00% de los empleados que señaló anteriormente que la inflación y el índice de desempleo afecta las actividades de la Gerencia de Contabilidad, un 12,50% dijo que la consideraba como alta, el 18,75% medio, el 6,25% baja y 62,50% no respondió, tal como se indica en el gráfico N° 47.

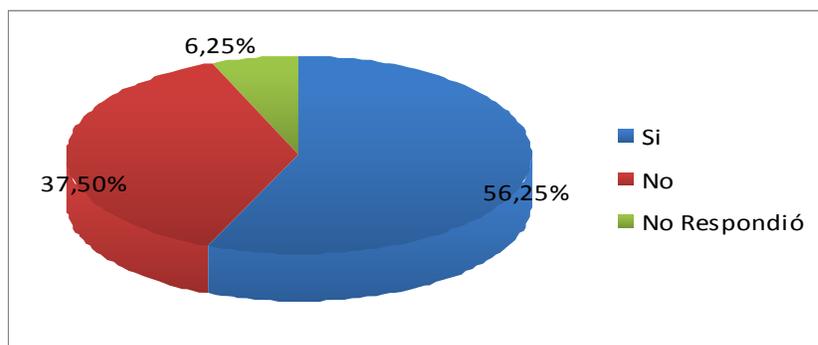
Gráfico N° 47. Ponderación del efecto de la inflación e índice de desempleo en las actividades la Gerencia de Contabilidad de CADAPE.



Fuente. Autores.2009.

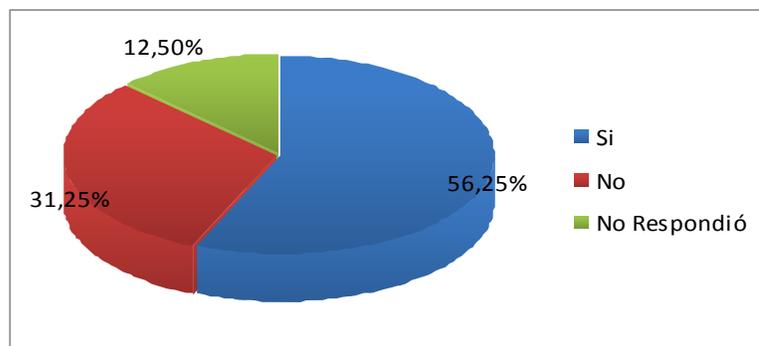
Asimismo, el 56,25% de los encuestados, señaló que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad, por el contrario, el 37,50% dijo que la Gerencia no la afectaba y el 6,25% no respondió (gráfico N° 48). En cambio, el 56,25% de los encuestados, señaló que las medidas económicas afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad, el 31,25% que no y el 12,50% no consideran ningún tipo de limitación en este aspecto (Gráfico N° 49).

Gráfico N° 48. Efectos de las políticas cambiarias en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAPE.



Fuente. Autores.2009.

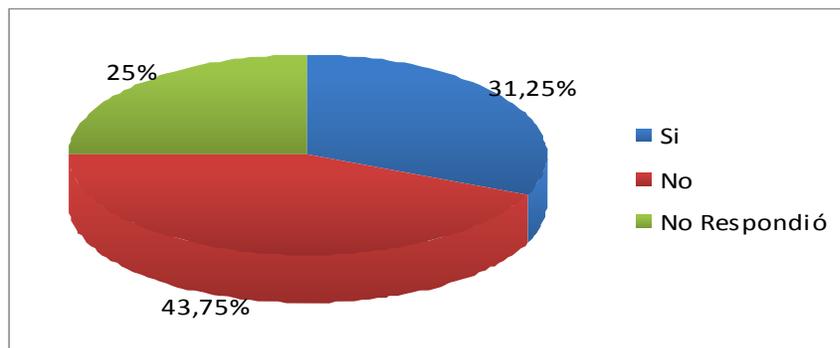
Gráfico N° 49. Efectos de las medidas económicas en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAPE.



Fuente. Autores.2009.

Por el contrario, el 31,25% de los empleados encuestados señalaron que las tasas de interés si afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad, el 43,75% que no afectan y el 25% no respondió (Gráfico N° 50).

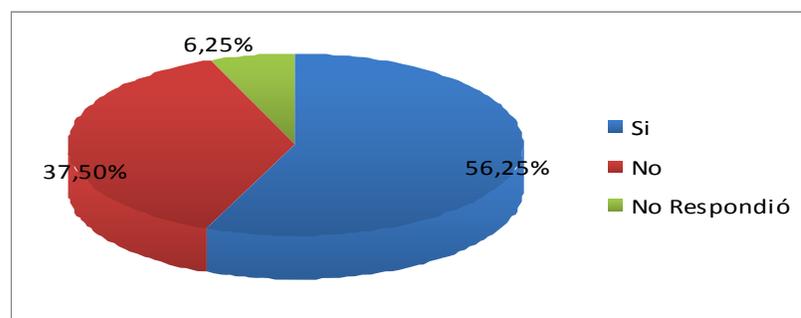
Gráfico N° 50. Efectos de las tasas de interés en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.



Fuente. Autores.2009.

Así mismo el 56,25% de los encuestados expresaron que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad, el 37,50% dijo que no y el 6,25% no respondieron (Gráfico N° 51).

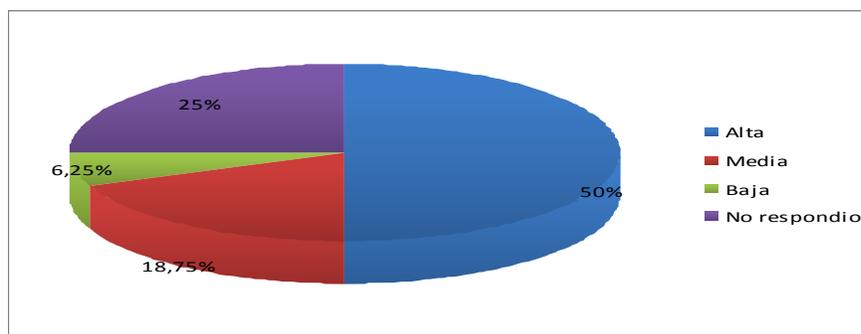
Gráfico N° 51. Efectos de los impuestos en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.



Fuente. Autores.2009.

Del 56,25% de los empleados que señaló anteriormente que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad, un 50% dijo que la consideraba como alta, el 18,50% dijo que media, el 6,25% la consideraba baja, y el 25% no respondió, tal como se indica en el gráfico N° 52.

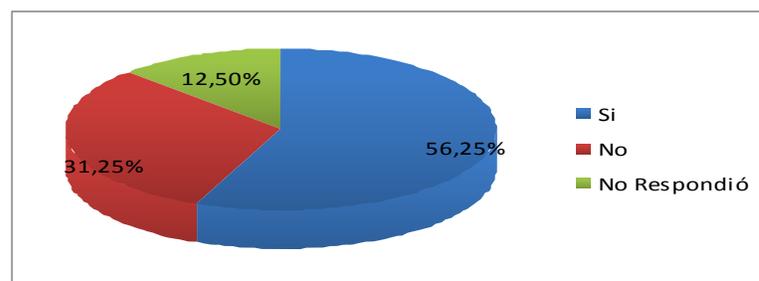
Gráfico N° 52. Incidencia de los impuestos en las actividades la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.



Fuente. Autores. 2009.

Sin embargo, el 56,25% de los encuestados consideran que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Gerencia de Contabilidad, el 31,25% que no y el 12,50% no respondieron (Gráfico N° 53).

Gráfico N° 53. Efectos de la situación económica del país en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

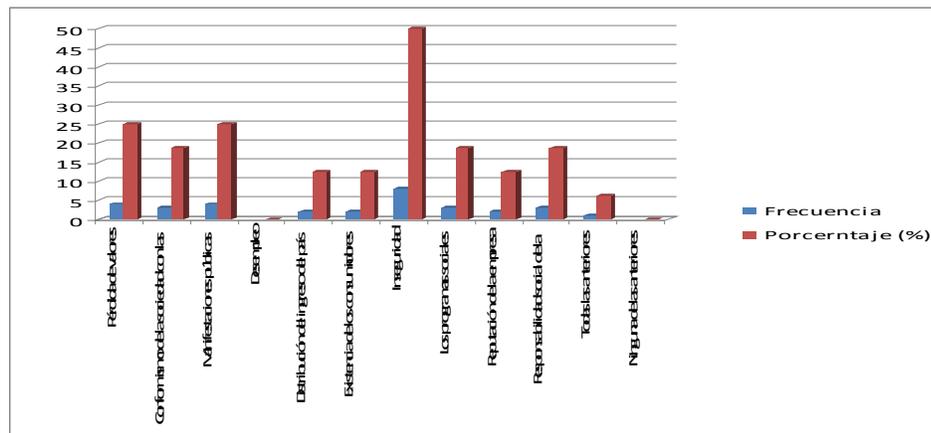


Fuente. Autores. 2009.

4.4.3 Aspectos Sociales.

Mediante los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados de la Gerencia de Contabilidad, se determinó que existen aspectos sociales que inciden directa e indirectamente sobre el mismo. Al considerar la inseguridad, el 50% de los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario señaló que la inseguridad afectan el desarrollo de las actividades en la Gerencia de Contabilidad; mientras que el 25% indicó la pérdida de valores y las manifestaciones públicas; el 18,75% opinó que el conformismo de la sociedad con las situaciones dadas, los programas sociales implementados por el gobierno y la responsabilidad social de la empresa, mientras que el 6,25% todas las anteriores y el 18,75% no respondió (Gráfico N° 54). Este tipo de situaciones en cierto modo limita las actividades de la Gerencia de Contabilidad.

Gráfico N° 54. Aspectos sociales que inciden en las actividades de la Gerencia de Contabilidad.



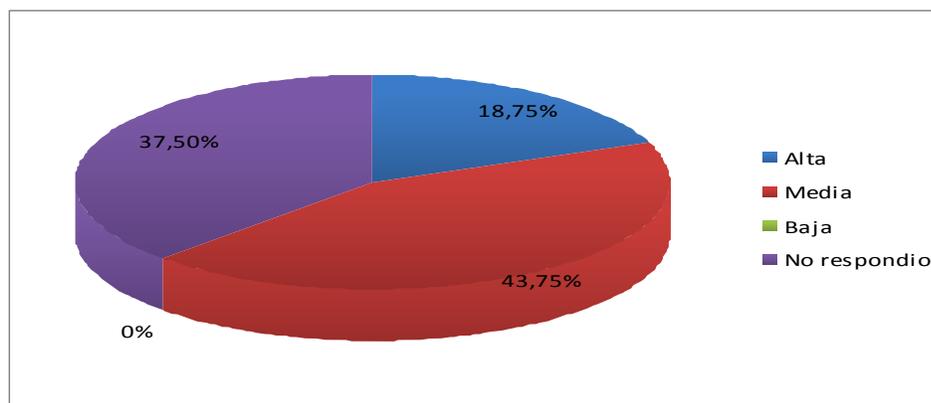
Fuente. Autores. 2009.

Al considerar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas, el 68,75% de los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario señaló que estas situaciones si afectan el desarrollo de las actividades de la Gerencia, mientras que el

31,25% indicó que no afectan en cierto modo a la empresa.

Del 68,75% de los empleados que anteriormente indicó que las situaciones de inseguridad, afectaba la Gerencia, el 18,75% de ellos, dijo que el grado de incidencias de éstas era alto, el 43,75% medio y el 37,50% no respondió, tal como se muestra en el gráfico N° 55.

Gráfico N° 55. Efecto de las situaciones de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas para la Gerencia de Contabilidad de CADAPE.

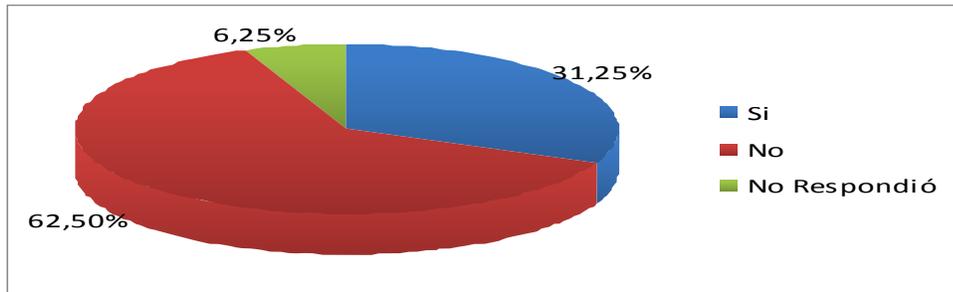


Fuente. Autores. 2009.

En lo que respecta a la implementación de programas y trabajos sociales por parte del Gobierno Nacional, el 62,50% de los empleados encuestados apuntó que éstos resultan irrelevantes para la Gerencia y en este sentido no afectan su funcionamiento, mientras que el 31,25% opino que si afectan y el 6,25% no respondió (Gráfico N° 56).

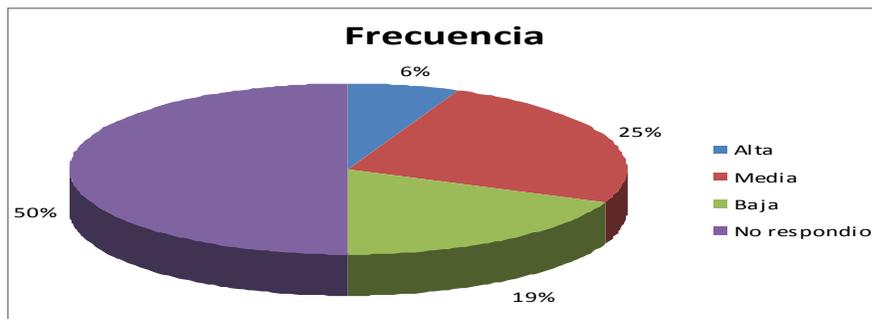
Del 31,25% de los empleados que anteriormente indicó que la implementación de programas y trabajos sociales por parte del Gobierno Nacional afectaban la Gerencia, el 6,25% de ellos, dijo que el grado de incidencias era alta, el 25% medio, el 18,75% bajo y el 50% no respondió tal como se muestra en el gráfico N° 57.

Gráfico N° 56. Efectos de la implementación de programas y trabajos sociales por el Gobierno Nacional.



Fuente. Autores.2009.

Gráfico N° 57. Efecto de la implementación de programas y trabajos sociales por el Gobierno Nacional, para la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

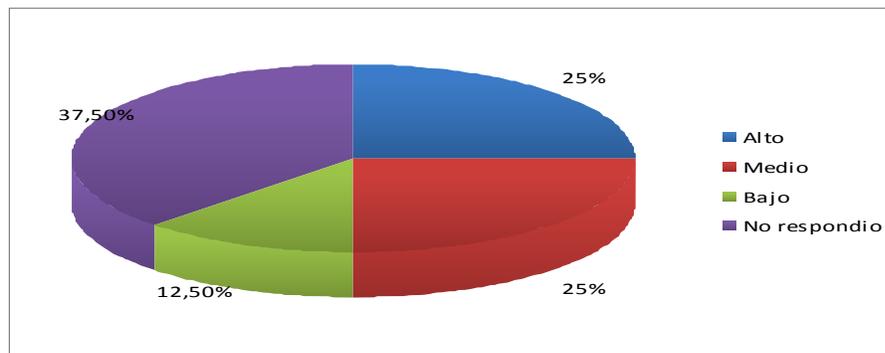


Fuente. Autores.2009.

Conocer la reputación de una organización resulta de vital importancia para la sociedad y para las personas que laboran en dicha organización, aunado a esto la responsabilidad social con la cual se identifique la misma representa un impacto considerable y generalmente favorable para calificar una empresa. En este sentido, el 43,75% de los empleados de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de ésta, representa una ventaja, el 37,50 dijo que no y el 18,75% no respondió. Asimismo, el 25% califican de grado alto y medio, la ventaja que presenta la empresa en función de su reputación y

responsabilidad social, el 12,50% lo califican como bajo y el 37,50% no respondió (Gráfico N° 58).

Gráfico N° 58. Reputación y responsabilidad social de la empresa como ventaja para la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

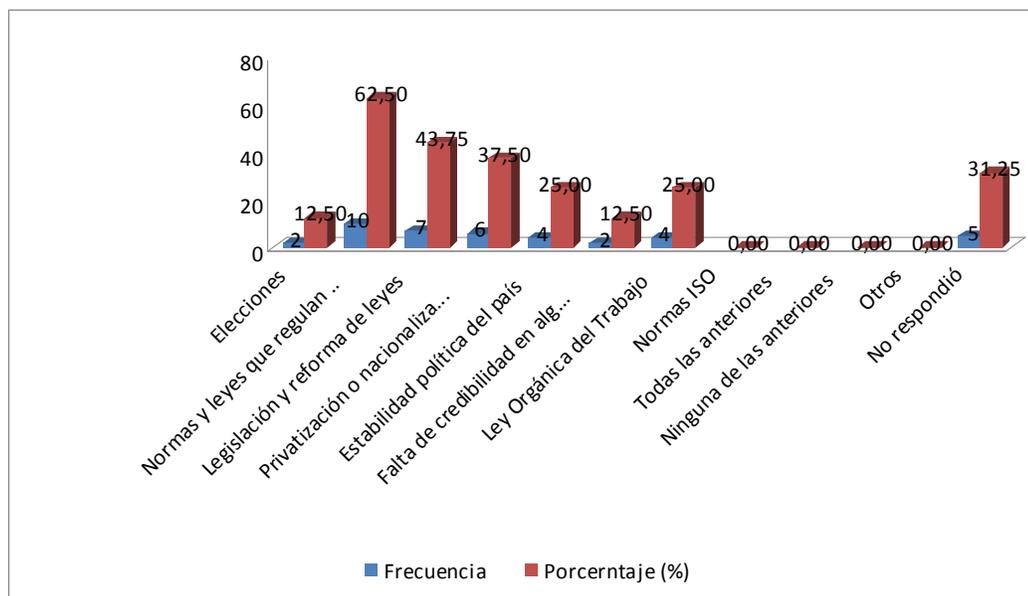


Fuente. Autores.2009.

4.4.4 Aspectos Políticos y Legales.

Existen diversos factores puntuales en el aspecto político y legal, que pueden modificar el riesgo y la situación de una organización en algún momento determinado. A través de los cuestionarios aplicados a los empleados de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, se consideraron ciertos aspectos de los cuales se pudieron evaluar su incidencia para el Departamento; en este sentido, el 62,50% de los encuestados consideró, en primer lugar, a las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, el 43,75% mencionó legislación y reforma de leyes; el 37,50% la privatización o nacionalización de empresas por el gobierno; el 25% estabilidad política del país y la Ley Orgánica del Trabajo (LOT); el 12,50% las elecciones y la Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado y un 31,25% no respondió (Gráfico N° 59).

Gráfico N° 59. Aspectos políticos y legales considerados por los empleados de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

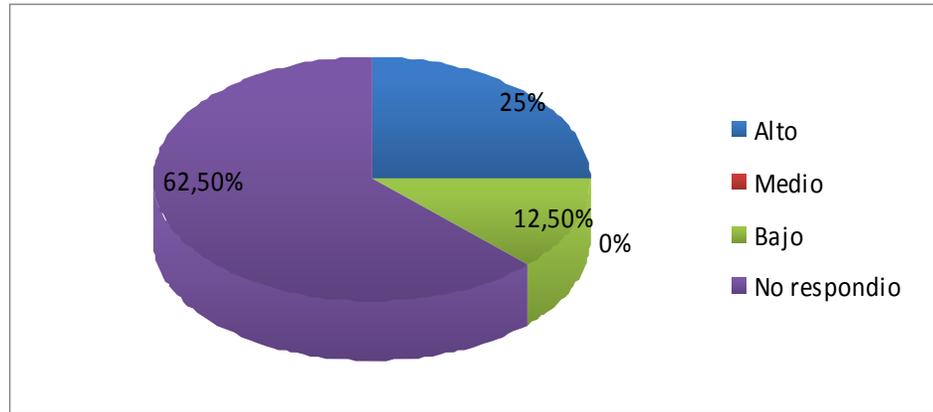


Fuente. Autores.2009.

En cuanto a la situación política actual, el 56,25% de los encuestados opinó que ésta no perjudica las actividades de la Gerencia de Contabilidad, el 25% dijo que si y el 18,75% no respondió. Igualmente, el 25% expresó que el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad es alto, el 12,50% bajo y el 62,50% no respondió (Gráfico N° 60).

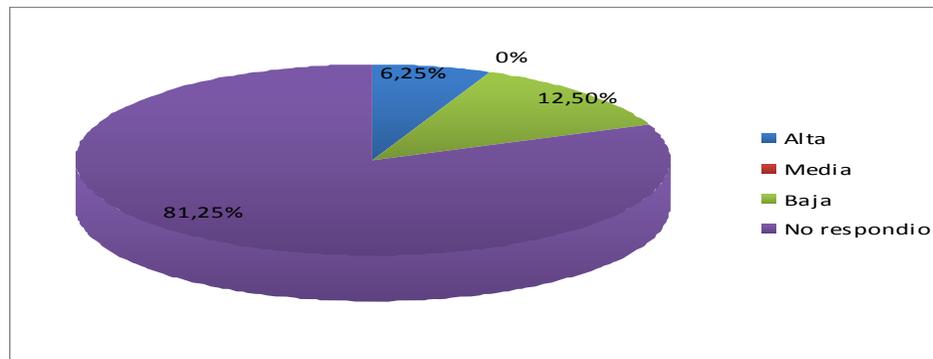
Ahora bien, el 81,25% de los encuestados manifestó que las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), no perjudican las actividades de la Gerencia de Contabilidad, mientras que un 18,75% no respondió. Además, el 6,25% afirmó que el grado de incidencia de éstas es alto, un 12,50% dijo que era bajo y el 81,25% no respondió (Gráfico N° 61).

Gráfico N° 60. Grado de incidencia de la situación política actual sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

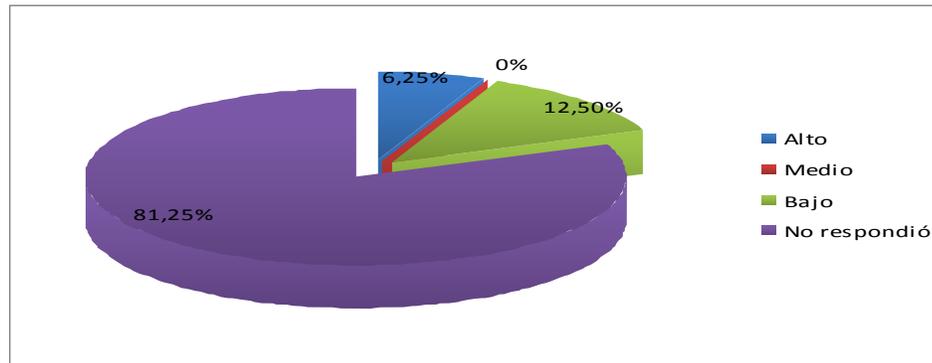
Gráfico N° 61. Grado de incidencia de las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

Acerca de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), el 6,25% manifestó que si perjudican las actividades de la Gerencia de Contabilidad, el 25% dijo que no y el 68,75% no respondió. Así mismo el 6,25% expresó que el grado de incidencia de estas normas era alto, el 12,50% que era bajo y el 81,25% no respondió (Gráfico N° 62).

Gráfico N° 62. Grado de incidencia de las Normas Internacionales de información Financiera (NIIF), sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

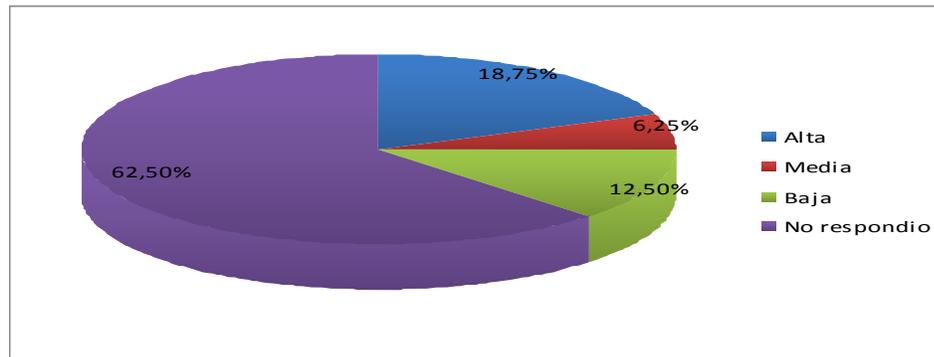
En el mismo orden de ideas, el 37,50% de los encuestados de la Gerencia respondió que las Normas de Calidad del Servicio de Distribución de Electricidad y Reglamento del Servicio Eléctrico, si inciden en las actividades de la Gerencia; mientras que el 43,75% dijo que no y el 18,75% no respondió. En tal sentido, el 18,75% resaltó que el grado de incidencia de estas normas era alto, el 6,25% medio, el 12,50% bajo y el 62,50% no respondió (Gráfico N° 63).

4.4.5 Elementos Tecnológicos.

Considerando el enriquecimiento que proveen los elementos tecnológicos, a través de los cuestionarios aplicados a todo el personal que labora en la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, se determinó que existen distintos aspectos tecnológicos que inciden en la Gerencia. Un 62,50% de los encuestados consideró a las nuevas tecnologías como elemento tecnológico importante, el 43,75% a las telecomunicaciones, un 31,25% se lo atribuyó a la facilidad de acceso a los avances

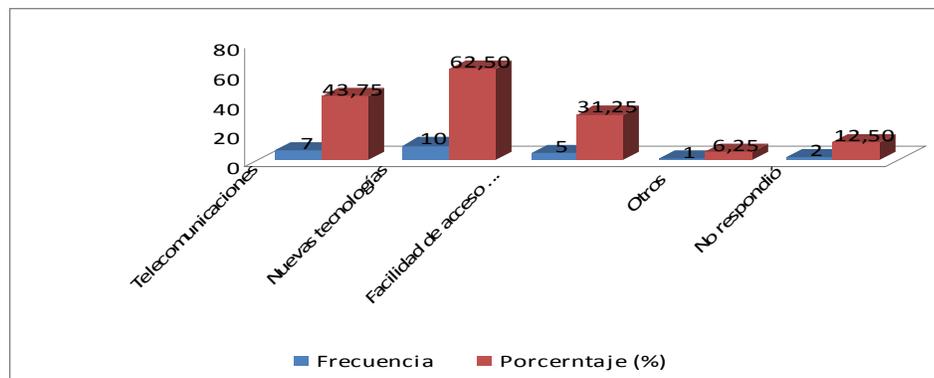
tecnológicos, el 6,25% consideró que todos los elementos eran importantes y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 64).

Gráfico N° 63. Grado de incidencia de las (Normas de Calidad del servicio de Distribución de Electricidad y Reglamento del Servicio Eléctrico) sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores.2009.

Gráfico N° 64. Efectos de los elementos tecnológicos en la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

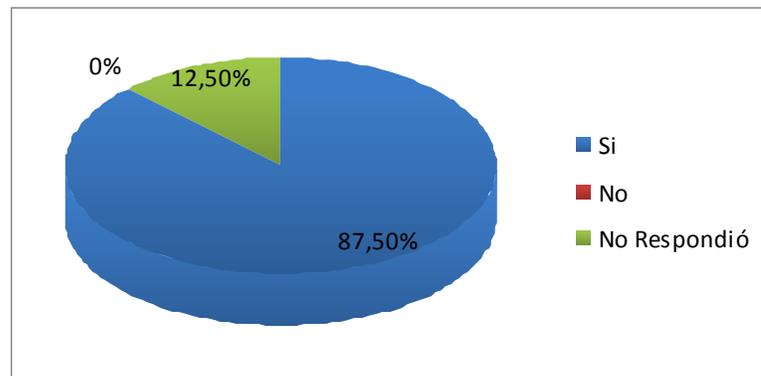


Fuente. Autores.2009.

Asimismo, el 87,50% de los empleados señaló que para la Gerencia resultan beneficiosos todos aquellos avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones,

equipos de computación, que permiten mejorar el procesamiento de datos, y el 12,50% no respondió (Gráfico N° 65).

Gráfico N° 65. Beneficio de los avances tecnológicos en la Gerencia de Contabilidad.

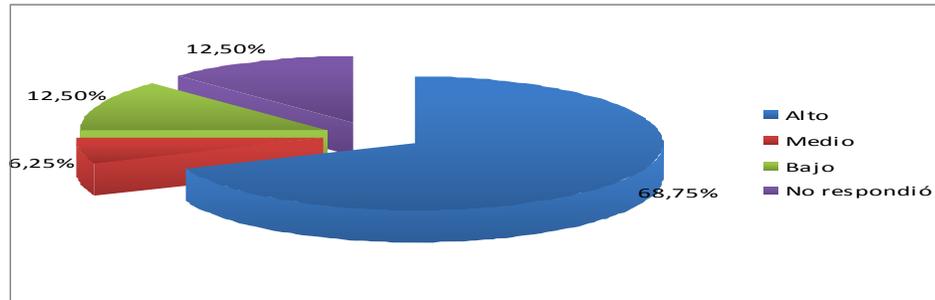


Fuente. Autores.2009.

En este sentido, el 68,75% señaló que el grado de beneficio que le proporcionan a la Gerencia los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y equipos de computación, es alto; el 6,25% es medio, el 12,50% es bajo y este mismo porcentaje se abstuvo de responder (Gráfica N° 66).

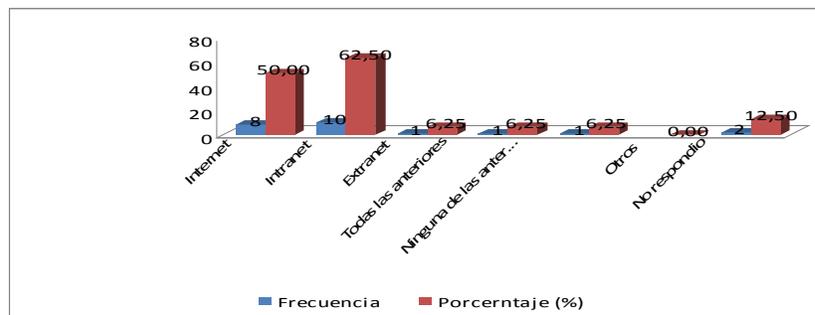
Ahora bien, el 75% de los empleados de la Gerencia de Contabilidad resaltaron que esta aplica software contables novedosos, el 12,50% que no y este mismo porcentaje se abstuvo de responder. Igualmente, el 62,50% opinó que el medio informático utilizado por la Gerencia es Intranet, el 50 % el Internet, el 6,25% que todas las anteriores incluyendo el Extranet, a diferencia que un 6,25% dijo que ninguna de las anteriores y un 12,50% de los encuestados se abstuvo de responder (Gráfico N° 67).

Gráfico N° 66. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.



Fuente. Autores. 2009.

Gráfico N° 67. Medios informáticos utilizados en la Gerencia de Contabilidad.

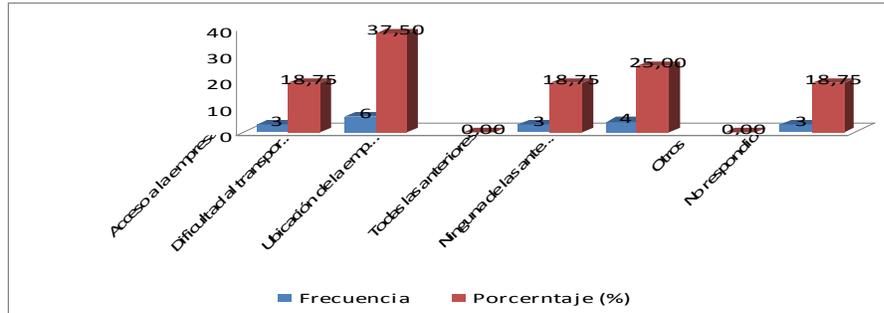


Fuente. Autores. 2009.

4.4.6 Factores Geográficos.

Los empleados de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, indicaron que existen aspectos geográficos que inciden en las actividades del mismo. Es así como el 37,50% consideró la dificultad o ausencia de transporte terrestre; el 18,75% el acceso a la empresa y este mismo porcentaje a todas las anteriores incluyendo la ubicación de la empresa; el 25% ninguna de las anteriores y el 18,75% no respondió (Gráfico N° 68).

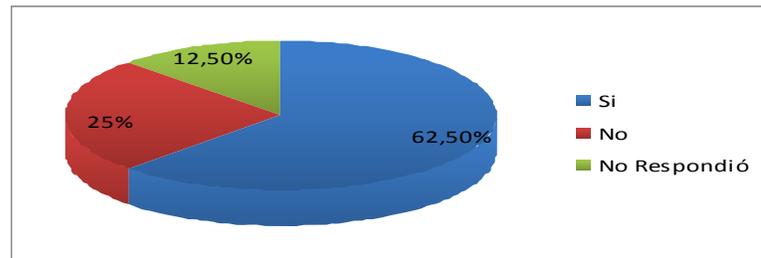
Gráfico N° 68. Aspectos geográficos que inciden en las actividades de la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.



Fuente. Autores. 2009.

En lo que respecta al acceso vial a la empresa, 62,50% de los empleados encuestados coincidieron en que si existe considerable dificultad para acceder a la misma, el 25% expresó que no y un 12,50% no respondió (Gráfico N° 69).

Gráfico N° 69. Dificultad en la vialidad y acceso a la empresa.

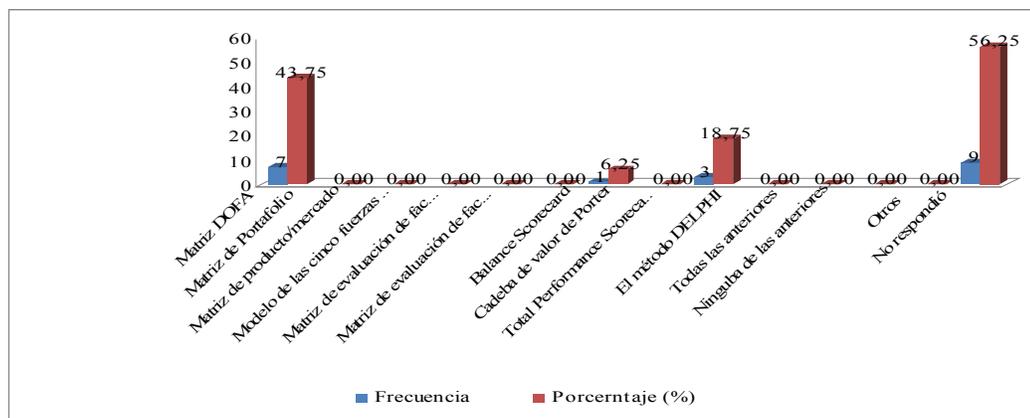


Fuente. Autores. 2009.

Asimismo, el 43,75% de los trabajadores de la Gerencia de Contabilidad manifestaron que no realizan análisis estratégico financiero, porque éstos los realiza la División de Finanzas de la Casa Matriz, otro 37,50% expresó que si lo realizan y el 18,75% se abstuvo de responder.

Además, de los encuestados que respondieron que si se realiza análisis estratégico, el 43,75 afirmó que éste se hace a través de la matriz DOFA, el 18,75% Total Performance Scorecard (TPS), el 6,25% Balance Scorecard y un 56,25% no respondió (Gráfico N° 70).

Gráfico N° 70. Métodos de análisis estratégicos utilizados en la Gerencia de Contabilidad.



Fuente. Autores. 2009.

4.5 Fortalezas, debilidades, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

A continuación se presenta el cuadro N° 4, donde se muestran los factores más relevantes del ambiente interno, que inciden en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná - Estado Sucre.

Cuadro N° 4. Análisis Interno de la Gerencia de Contabilidad, de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAPE, Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAPE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Aspectos Generales		
Misión y Visión	Existencia de una misión y visión.	Fortaleza: provee un marco de referencia que sirve de guía y permite orientar sus labores, derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales.
Objetivos	Objetivos acordes con las metas.	Fortaleza: indican con precisión lo que se debe hacer, para alcanzar las metas estratégicas de la Gerencia.
Misión Departamental	Existencia de una misión Departamental	Fortaleza: formula los propósitos de la Gerencia que la distingue, de otras divisiones, enfocados en los esfuerzos que realiza la misma, para conseguir sus propósitos fundamentales e indica la manera concreta donde radica el éxito de ésta.

Visión Departamental	Inexistencia de una visión Departamental.	Debilidad: no cuenta con una visión que le permita prever las capacidades con que cuenta la Gerencia y así aprovechar todo aquello que le ofrece el entorno de manera que se puedan materializar sus metas específicas.
Análisis estratégico	Realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos	Fortaleza: determina sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades para así cumplir con los objetivos de la organización.
Funciones y responsabilidades	Desempeño de actividades acordes con el cargo y compromiso con todas y cada unas de sus labores.	Fortaleza: conocen cada una de las actividades a realizar y se encuentran plenamente comprometidos con estos, para cumplir con el logro de los objetivos.
Sistemas y procedimientos	Existencia de un manual	Fortaleza: describe lineamientos y procedimientos que se utilizan dentro de la Gerencia y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Practican el manual de sistema y procedimientos	Cumplen el manual de sistemas y procedimientos	Fortaleza: facilita la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos en la Gerencia.
Capacitación y adiestramiento	Formación del personal	Fortaleza: entrenando y fortaleciendo sus capacidades, para, el desarrollo de sus habilidades y experiencia, y elevar su productividad.
Elementos de la estructura financiera		
Análisis Financiero		
Información Financiera	Formula información financiera	Fortaleza: expresa el desempeño financiero de la empresa, indispensable para tomar de decisiones económica sobre la misma.
Balance General	Elabora el balance General	Fortaleza: muestra la situación resumida y clasificada del patrimonio activo, pasivo y el capital neto de la empresa para una fecha determinada.
Estado de resultado	Elabora el estado de resultado.	Fortaleza: evalúa la eficiencia en cobertura de costos y gastos, los niveles de

		recuperación de fondos invertidos, los resultados atinentes a posición de equilibrio y los resultados del valor económico agregado.
Estado de estado de flujo del efectivo	Elabora el estado de flujo del efectivo.	Fortaleza: permite la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez de la empresa, los proyectos de inversión y ayuda a la toma de decisiones
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio	Elabora el estado de cambio de las cuentas de patrimonio	Fortaleza: evalúa la estructura financiera de la organización, las variaciones de los elementos que componen el patrimonio e incentiva la toma de decisiones correctivas.
Capital de trabajo	No determina el capital del trabajo	Debilidad: no se determina el capital del trabajo, por lo que, no evalúa la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
Razones financieras	No determina razones financieras	Debilidad: saben de su existencia dentro de la Gerencia, pero no los aplican.

Métodos de análisis financiero	No determina métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y Dupont).	Debilidad: no se determina, los métodos de análisis financieros, de forma que, no permite ver a través del tiempo la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y el desempeño de ésta.
Punto de equilibrio		
Punto de equilibrio	No determina punto de equilibrio	Debilidad: no se determina el punto de equilibrio, puesto que la organización tiene una división específica que se encarga de realizarlo.
Presupuesto		
Presupuesto	No determina el presupuesto	Debilidad: no realiza el presupuesto de la organización, se encarga una división.
Análisis de Costo		
Análisis de Costo	Análisis de costo	Debilidad: no se realiza diagnóstico de costos, porque lo realiza la casa matriz
Riesgo y Rendimiento		
Riesgo y rendimiento	No determinación del riesgo y el rendimiento	Debilidad: no se lleva a cabo la determinación del riesgo y el rendimiento de la empresa.
Apalancamiento	No determinación del	Debilidad: no se precisa el

	apalancamiento	apalancamiento de la empresa.
Elementos no Financieros		
Capital intelectual	No realiza valorización del capital intelectual	Debilidad: no se toma en cuenta el capital intelectual dentro de la Gerencia

Fuente. Autores. 2009.

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

- Existe una misión y visión, lo que, le provee un marco de referencia que le sirve de guía, le permite orientar sus labores y derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales.
- Los objetivos de la Gerencia están acorde con las metas de la organización, lo cual, indican con precisión lo que se debe hacer, para alcanzar las metas estratégicas de la Gerencia.
- La Gerencia tiene una misión departamental que permite, formular los propósitos de la Gerencia que la distingue, de otras divisiones, enfocados en los esfuerzos que realiza la misma, para conseguir sus propósitos fundamentales e indica la manera concreta donde radica el éxito de ésta.
- La Gerencia realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales.
- Conocimiento de funciones y responsabilidades, por parte de los empleados.
- La Gerencia cuenta con un manual de sistemas y procedimientos que describe lineamientos y procedimientos que se utilizan dentro de la misma, y la secuencia

lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- El personal se rige por el manual de sistemas y procedimientos que le facilita la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos en la Gerencia
- Ofrece capacitación a sus empleados, entrenando y fortaleciendo sus capacidades, para, el desarrollo de sus habilidades y experiencia, y elevar su productividad.
- Formula información financiera veraz y oportuna y se utiliza para elaborar el análisis financiero, que expresa el desempeño financiero de la empresa, indispensable para tomar de decisiones económica sobre la misma.
- La Gerencia elabora el balance General, mostrando la situación resumida y clasificada del patrimonio activo, pasivo y el capital neto de la empresa para una fecha determinada.
- La Gerencia elabora el estado de resultado, lo que permite evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, los niveles de recuperación de fondos invertidos, los resultados atinentes a posición de equilibrio y los resultados del valor económico agregado.
- La Gerencia elabora el estado de flujo del efectivo, permitiendo la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez de la empresa, los proyectos de inversión y ayuda a la toma de decisiones
- Elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio, evaluando la estructura financiera de la organización, las variaciones de los elementos que componen el patrimonio e incentiva la toma de decisiones correctivas.

Ahora bien, las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no permiten

responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo. En la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAFE, se encuentran las siguientes:

- La Gerencia no cuenta con una visión que le permita prever las capacidades con que cuenta la Gerencia y así aprovechar todo aquello que le ofrece el entorno de manera que se puedan materializar sus metas específicas.
- No determina capital de trabajo, por lo que, no evalúa la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
- No se determinan las razones financieras, saben de su existencia dentro de la Gerencia, pero no los aplican.
- No se utilizan métodos para la determinación de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y Dupont), de forma que, no permite ver a través del tiempo la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y el desempeño de ésta.
- No se determina punto de equilibrio, puesto que, la organización tiene una división específica que se encarga de realizarlo.
- No determina el presupuesto de la organización, se encarga una división.
- No se realiza diagnostico de costo, porque lo realiza la casa matriz.
- No se lleva a cabo la determinación del riesgo y el rendimiento de la empresa.
- No se precisa el apalancamiento de la empresa.
- No se valora el capital intelectual en la Gerencia.

Los siguientes puntos están contenidos del auditaje realizado en la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, específicamente a los elementos de carácter internos presentes en éste, y como éstos pueden ser considerados, ya sea como una fortaleza y/o debilidad, a continuación se presenta el cuadro N° 5, en el cual se refleja el grado y el impacto que tienen las fortalezas y las debilidades que se mencionaron

anteriormente.

**Cuadro N° 5. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que
Influyen en la Gerencia de Contabilidad.**

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos Generales									
-Conocimiento de la misión y visión.	X						X		
-Objetivos acorde con las metas	X						X		
-La Gerencia tiene misión departamental.	X						X		
- No tiene una visión a nivel departamental				X				X	
-Análisis estratégico		X						X	
-Conocimiento de sus funciones y responsabilidades	X						X		
-Manual de sistemas y procedimientos.	X						X		
-Acatan manual de sistemas y procedimientos.	X						X		
- Capacitación a sus empleados.	X						X		
Elementos de la estructura financiera	X						X		
Análisis Financiero									
-Información financiera	X						X		
- Balance General	X						X		
- Estado de resultado	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		
Punto de equilibrio									
- Punto de equilibrio				X			X		
Presupuesto									
- Presupuesto				X			X		
Análisis de costo									
- Análisis de costos				X			X		
Riesgo y rendimiento									
- Riesgo y rendimiento				X			X		
- Apalancamiento					X			X	
Elementos no financieros									
Capital intelectual									
- No se valora el capital intelectual en la Gerencia				X					

Fuente. Autores. 2009.

4.6 Oportunidades y Amenazas, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAPE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

Las oportunidades y amenazas de una organización hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse, las oportunidades y amenazas de las Gerencia de Contabilidad de CADAPE, son las que se presentan a continuación en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6. Análisis Externo de la Gerencia de Contabilidad, de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAPE, Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

Gerencia de Contabilidad, de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAPE, Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.		
Elementos externos Factores Económicos	Tendencia y sus Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
Política cambiaria del país	Incidencia	Amenaza: inciden en la disponibilidad y el costo de capital, los costos de producción, la demanda de los consumidores, la disponibilidad de mano de obra y los salarios a pagar
La inversión.	No incide	-----
Pronósticos económicos	No incide	-----
Índice de desempleo	No incide	-----
Situación económica	Incidencia	Amenaza: reduce la expansión de la organización, afectando los beneficios de ésta.

Medidas económicas	Incidencia	Amenaza: afectan, ya que, la empresa tiene que modificar, adaptar o crear sus estrategias dependiendo de las medidas económicas que ha expuesto el Gobierno Nacional.
Los impuestos	Incidencia	Amenaza: tiene efectos sobre la actividad productiva de la empresa, por ser ahora centralizada.
Aspectos Sociales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Incidencia	Amenaza: las actividades se ven paralizadas por estos factores.
Pérdida de valores	No incide	-----
Conformismo con las situaciones dadas	No incide	-----
Reputación de la Empresa	Poca incidencia	Oportunidad: le permite posicionarse a nivel competitivo
Aspectos Políticos y Legales		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa	Incidencia	Oportunidad: se encuentran presentes organismos e instancias reguladoras que vigilan y supervisan, siendo un factor importante en el desarrollo de estrategias.
La legislación y reforma de leyes	Poca incidencia	Oportunidad: le proporcionan una utilidad, creando regímenes legales que favorecen a la organización.
Estabilidad política del país	No incide	-----
Ley orgánica del trabajo	No incide	-----

Elementos Tecnológico		
Nuevas Tecnologías	Incidencia	Oportunidad: le permite a la Gerencia mantener altos niveles de competitividad de la organización.
Telecomunicaciones	Poca incidencia	Oportunidad: es un elemento que permite el desarrollo de las actividades de la Gerencia.
Software Contable novedoso	Incidencia	Oportunidad: originan una mayor productividad, ya que le permite agilizar tiempos en sus operaciones con un mínimo de errores, de manera que, se pueda tener la información en forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
Facilidad de acceso a la tecnología	Poca incidencia	Oportunidad: esta se basa en la utilización de las herramientas que ofrece la tecnología, como es el Internet, Extranet y Intranet.
Factores Geográficos		
Dificultad del transporte terrestre	Incidencia	Amenaza: impide y retrasa el desarrollo de las actividades.
Ubicación de la empresa	Incidencia	Oportunidad: le permite mantener conexiones con otras empresas con el fin de aprovechar las capacidades esenciales, crear más valor para los clientes o simplemente abrir las puertas y ampliar los horizontes.
Análisis estratégico Financiero		

Análisis estratégico Financiero	Incidencia	Amenaza: no evalúa completamente el entorno que afecta las finanzas de la empresa, por lo tanto, contará con un menor conocimiento de cómo puede verse afectada la misma, impidiendo tomar decisiones más óptimas y acertadas que le permitan la sostenibilidad en el tiempo.
---------------------------------	------------	---

Fuentes. Autores. 2009.

Ahora bien, las oportunidades encontradas en la Gerencia de Contabilidad de CADAFE, son las siguientes:

- Reputación de la empresa, le permite posicionarse a nivel competitivo.
- Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, se encuentran presentes organismos e instancias reguladoras que vigilan y supervisan, siendo un factor importante en el desarrollo de estrategias.
- Legislación y reforma de leyes, le proporcionan una utilidad, creando regímenes legales que favorecen a la organización.
- Nuevas tecnologías, le permite a la Gerencia mantener altos niveles de competitividad de la organización.
- Telecomunicaciones, es un elemento que permite el desarrollo de las actividades de la Gerencia.
- Software contable novedoso, originan una mayor productividad, ya que le permite agilizar tiempos en sus operaciones con un mínimo de errores, de manera que, se pueda tener la información en forma eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- Facilidad de acceso a la tecnología, esta se basa en la utilización de las herramientas que ofrece la tecnología, como es el Internet, Extranet y Intranet.

- Ubicación de la empresa, le permite mantener conexiones con otras empresas con el fin de aprovechar las capacidades esenciales, crear más valor para los clientes o simplemente abrir las puertas y ampliar los horizontes.

De la misma manera, se nombran las posibles amenazas que afectan a la Gerencia de Contabilidad de CADAPE, las cuales son las siguientes:

- Política cambiaria del País, inciden en la disponibilidad y el costo de capital, los costos de producción, la demanda de los consumidores, la disponibilidad de mano de obra y los salarios a pagar.
- Situación económica, reduce la expansión de la organización, afectando los beneficios de ésta.
- Medidas económicas, afectan, ya que, la empresa tiene que modificar, adaptar o crear sus estrategias dependiendo de las medidas económicas que ha expuesto el Gobierno Nacional.
- Los impuestos, tiene efectos sobre la actividad productiva de la empresa, por ser ahora centralizada.
- Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas, las actividades se ven paralizadas por estos factores.
- Dificultad del transporte terrestre, impide y retrasa el desarrollo de las actividades.
- Análisis estratégico financiero, no evalúa completamente el entorno que afecta las finanzas de la empresa, por lo tanto, contará con un menor conocimiento de cómo puede verse afectada la misma, impidiendo tomar decisiones más óptimas y acertadas que le permitan la sostenibilidad en el tiempo.

A continuación el cuadro N° 7, muestra el análisis de impacto, en la cual se señala el impacto que tienen las oportunidades y amenazas presentes en la Gerencia de Contabilidad.

Cuadro N° 7. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que Influyen en la Gerencia de Contabilidad.

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicos									
- Política cambiaria del País				X			X		
- Inversión.			X						X
-Pronósticos económicos						X			X
-Índice de desempleo						X			X
-Situación económica del país				X			X		
-Medidas económicas				X			X		
- Impuestos				X			X		
Sociales									
-Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
- Perdida de valores						X			X
- Conformismo con la situaciones dadas						X			X
-Reputación de la empresa.		X						X	

Políticos y legales									
- Normas y leyes	X						X		
-Legislación y reforma de leyes		X						X	
-Estabilidad política del país						X			
- La ley orgánica del trabajo			X						
Tecnológicos									
-Nuevas tecnologías	X						X		
- Telecomunicaciones		X						X	
- Software contable novedoso.	X						X		
-Facilidad de accesos a la tecnología		X						X	
Geográficos									
-Transporte terrestre				X			X		
-Ubicación de la empresa	X						X		
Análisis estratégico financiero									
-Análisis estratégico financiero							X		

Fuente. Autores. 2009.

Seguidamente el cuadro N° 8 que muestra la hoja de trabajo donde se

confrontan todas las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, que resultan de impacto alto en el análisis efectuado. Asimismo, el cuadro N° 9 muestra la matriz DOFA, para la Gerencia de Contabilidad.

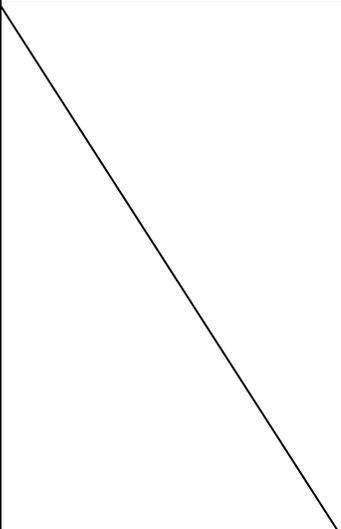
Cuadro N° 8. Hoja de Trabajo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa ➤ Las nuevas tecnologías ➤ Utiliza software contables novedosos ➤ Ubicación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política cambiaria del País ➤ Situación económica del país ➤ Medidas económicas ➤ Los impuestos ➤ La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. ➤ Dificultadas del transporte terrestre. ➤ Análisis estratégico financiero.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. ➤ Objetivos acorde con las metas organizacionales. ➤ Tiene una misión departamental. ➤ Realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No determina capital de trabajo ➤ No se determinan las razones financieras. ➤ No se utilizan métodos para la determinación de análisis financiero. ➤ No se determina punto de equilibrio. ➤ No determina el presupuesto de la organización. ➤ No se realiza diagnostico de costo ➤ No determina el riesgo y el

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de sus funciones y responsabilidades por parte de los empleados. ➤ Existencia de un manual de sistema y procedimientos. ➤ Formula información financiera veraz y oportuna y se utiliza para elaborar el análisis financiero. ➤ Elabora el balance General. ➤ Elabora el estado de resultado ➤ Elabora el estado de flujo del efectivo. ➤ Elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. 	<p>rendimiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se determina apalancamiento. ➤ No se Valora el capital intelectual en la Gerencia
--	---

Fuente. Autores. 2009.

Cuadro N° 9. Matriz DOFA para la Gerencia de Contabilidad de CADAFE.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(01) Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa.</p> <p>(02) Las nuevas tecnologías.</p> <p>(03) Utiliza software contables novedosos.</p> <p>(04) Ubicación de la empresa.</p>	<p>(A1) Política cambiaria del país.</p> <p>(A2) Situación económica del país.</p> <p>(A3) Medidas económicas.</p> <p>(A4) Los impuestos.</p> <p>(A5) La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.</p> <p>(A6) Dificultadas del transporte terrestre.</p> <p>(A7) Análisis estratégico financiero.</p>

Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados.</p> <p>(F2) Objetivos acorde con las metas organizacionales.</p> <p>(F3) La Gerencia tiene una misión departamental.</p> <p>(F4) La Gerencia realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p>(F5) Conocimiento de sus funciones y responsabilidades de los empleados.</p> <p>(F6) Existencia de un manual de sistema y procedimientos.</p> <p>(F7) Formula información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(F8) La Gerencia elabora el balance General.</p> <p>(F9) La Gerencia elabora el estado de resultado.</p> <p>(F10) Elabora el estado de flujo del efectivo.</p> <p>(F11) Elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.</p>	<p>O3, F2) utilización del software contable novedosos para lograr el cumplimiento de los Objetivos acorde con las metas organizacionales.</p> <p>(O1, F3) Acatar las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, para así alcanzar la misión departamental.</p> <p>(O2, F5) Capacitar a los empleados para así actualizar sus conocimientos que estén acorde a las nuevas tecnologías.</p>	<p>(A7, F4) Realizar análisis estratégico financiero, para determinar las fortalezas, y debilidades oportunidades, y amenazas para generar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente.</p> <p>(A6, F5) Dotar de transporte para disminuir las dificultades del transporte terrestre de forma que el personal pueda cumplir con sus funciones y responsabilidades.</p> <p>(A5, F5) Incrementar las medidas de seguridad, para así afrontar la delincuencia, resguardar a los empleados de las manifestaciones públicas.</p>
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) No determina capital de trabajo</p> <p>(D2) No se determinan las razones financieras.</p> <p>(D3) No se determina punto de equilibrio.</p> <p>(D4) No determina el</p>	<p>(O3, D2). Se deben poner en práctica la determinación de las razones financieras a través del software contable novedoso.</p> <p>(O3, D4). Debe tomar</p>	<p>(A1, D2). Evaluar las razones financieras, para determinar la solvencia, la gestión, la liquidez y el endeudamiento de la organización y así el impacto de las medidas</p>

<p>presupuesto de la organización. (D5) No se aplica el análisis de riesgo y rendimiento. (D6) No se determina apalancamiento. (D7) No se Valora el capital intelectual en la Gerencia.</p>	<p>inferencia en la realización del presupuesto de la organización, mediante sistemas de software. (O2, D1). Evaluar los activos y los pasivos corrientes de la organización, a través, de la determinación del capital de trabajo implementando la tecnología.</p>	<p>económicas del país tendrá una baja incidencia en ésta. (A5, A6, D7). Valorar el capital intelectual, a través de programas de motivación, ascensos, e incentivos. (A1, D5). Analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se puedan afrontar las políticas cambiarias del país.</p>
--	--	---

Fuente. Autores. 2009.

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

Estrategias FO:

- Aprovechar la utilización del software contable novedosos para lograr el cumplimiento de los Objetivos acorde con las metas organizacionales.
- Acatar las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, para así alcanzar la misión.
- Capacitar a los empleados para así actualizar sus conocimientos que estén acorde a las nuevas tecnologías.

Estrategias FA:

- Realizar análisis estratégico financiero, para determinar las fortalezas, y debilidades oportunidades, y amenazas para generar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente.
- Dotar de transporte para disminuir las dificultades del transporte terrestre de forma que el personal pueda cumplir con sus funciones y responsabilidades.
- Incrementar las medidas de seguridad, para así afrontar la delincuencia, resguardar a los empleados de las manifestaciones públicas.

Estrategias DO:

- Se deben poner en práctica la determinación de las razones financieras a través del software contable novedoso.
- Debe tomar inferencia en la realización del presupuesto de la organización, mediante sistemas de software.
- Evaluar los activos y los pasivos corrientes de la organización, a través, de la determinación del capital de trabajo implementando la tecnología.

Estrategias DA:

- Evaluar las razones financieras, para determinar la solvencia, la gestión, la liquidez y el endeudamiento de la organización y así el impacto de las medidas económicas del país tendrá una baja incidencia en ésta.
- Valorar el capital intelectual, a través de programas de motivación, ascensos, e incentivos.
- Analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se puedan afrontar las políticas cambiarias del país.

4.7 Elementos financieros cualitativos y cuantitativos tomados en cuenta para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible, en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.

Los elementos financieros cuantitativos son el balance general, el estado de resultados, la información sobre proyección de ingresos y costos, entre otros. La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuyas cifras son una combinación entre el pasado, presente y futuro; por lo tanto, la cantidad que arrojan como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa.

También resulta importante destacar que la cifra obtenida de la valoración del negocio, solo servirá como base de negociación, debido a que existen factores cualitativos que afectan el valor comercial de una empresa, como por ejemplo: riesgos de cambios políticos, económicos, tecnológicos; alteración en los gustos y preferencias del consumidor final de los bienes y servicios que produce la empresa; la calidad del personal de la organización y cualquier otro fenómeno, que pueden afectar la percepción de la organización ante el mercado. Además, el valor de una organización reside los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes en lo que se denomina Capital Intelectual.

El valor potencial oculto de las empresas es el Capital Intelectual no explotado que toda empresa posee. Los esfuerzos creativos y exitosos para aplacar y descubrir el valor potencial oculto necesitan de un verdadero esfuerzo intelectual y gran habilidad para estudiar sus propios recursos con el suficiente ingenio e intuición estratégica para descubrir nuevas fuentes de valor, que produzcan beneficios para las empresas.

Actualmente se acepta que, en las organizaciones económicamente desarrolladas y tecnológicamente avanzadas, el conocimiento constituye un pilar básico en la creación de ventaja competitiva. Una organización tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Las oportunidades son factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Ahora bien, entre los elementos cuantitativos que generan una ventaja competitiva en la Gerencia de Contabilidad se encuentran los siguientes:

- Formulación de información financiera veraz y oportuna utilizada para elaborar el análisis financiero.
- Elaboración de los estados financieros como: el balance general, el estado de resultado, el estado de flujo de efectivo, estado de cambio de las cuentas del patrimonio.

Dentro de los elementos cualitativos se tienen:

- Las nuevas tecnologías: los avances tecnológicos constituyen los desarrollos de la tecnología, es decir, originan innovaciones para las organizaciones, permiten crear

productos nuevos, avanzadas técnicas de producción y mejores maneras de administrar los negocios, comunicarse con clientes y proveedores. Por ello, exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible, los incorpore para mantener la competitividad de la organización, lo cual se hace difícil, por el rápido progreso de los cambios tecnológicos.

- El Capital intelectual: es un factor de gran importancia y el cual, debe ser considerado, 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 una ventaja competitiva sostenible.

En tal sentido, la clave para adquirir ventajas competitivas está en la capacidad de las empresas y otros agentes económicos de adquirir y absorber conocimiento, de explotarlo desarrollando nuevos productos y procesos, y de aprender de las mejores prácticas, que impulsen la creación de valor y originen beneficios para las empresas.

CONCLUSIONES

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

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

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

financieras y, por ende, generar ventajas competitivas, asimismo, ayuda en la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

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

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

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

- Aprovechar la utilización del software contable novedosos para lograr el cumplimiento de los Objetivos acorde con las metas organizacionales.
- Acatar las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, para así alcanzar la misión.

- Capacitar a los empleados para así actualizar sus conocimientos que estén acorde a las nuevas tecnologías.
- Realizar análisis estratégico financiero, para determinar las fortalezas, y debilidades oportunidades, y amenazas para generar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente.
- Dotar de transporte para disminuir las dificultades del transporte terrestre de forma que el personal pueda cumplir con sus funciones y responsabilidades.
- Incrementar las medidas de seguridad, para así afrontar la delincuencia, resguardar a los empleados de las manifestaciones públicas.
- Se deben poner en práctica la determinación de las razones financieras a través del software contable novedoso.
- Debe tomar inferencia en la realización del presupuesto de la organización, mediante sistemas de software.
- Evaluar los activos y los pasivos corrientes de la organización, a través, de la determinación del capital de trabajo implementando la tecnología.
- Evaluar las razones financieras, para determinar la solvencia, la gestión, la liquidez y el endeudamiento de la organización y así el impacto de las medidas económicas del país tendrá una baja incidencia en ésta.
- Valorar el capital intelectual, a través de programas de motivación, ascensos, e incentivos.
- Analizar el riesgo y el rendimiento financiero de la organización de manera que se puedan afrontar las políticas cambiarias del país.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Ackoff, R. (1953). The design of social research. Chicago. Universidad de Chicago.

Andrade P; Ferruz L. (1996). Finanzas de empresas. Editorial centro de Estudios Ramón Areces. España.

Andrade, S (2005). Diccionario de economía. Tercera Edición. Editorial Andrade. Venezuela.

Arias, F (1999). Proyecto de investigación introducción a la metodología científica. 4ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Arias, F (2006). Proyecto de investigación introducción a la metodología científica. 5ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Balestrini, M. (2004). Como se elabora el proyecto de investigación. 5ª edición. BL. Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

Bavaresco P. (2001). Proceso metodológico de la investigación (Como hacer un Diseño de Investigación), Maracaibo – Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.

Burbano, J.; Ortiz, A. (1998). Presupuesto: enfoque moderno de planeación y control de recursos. Segunda edición. Editorial Marta Edna Suarez. Colombia.

Callafel, C. (1970) Apuntes de introducción a la contabilidad, Universidad Autónoma de Madrid.

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

David, Fred. (2008). Conceptos administración estratégica. Decimoprimer Edición. Editorial Pearson educación. México.

Dess, G. y G. Lumpkin. (2003). Dirección estratégica. McGraw. Hill. España.

De Zuani, E (2008) Introducción a la administración de las organizaciones. Editorial Valletta.

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

Esteves, J (1996). Diccionario razonado de economía. Editorial Panapo de Venezuela, C.A. Venezuela.

Hernández, R; C, Fernández y P, Baptista (1997). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kast, F. y J.E, Rosenzweig (1979). Administración en las Organizaciones. Editorial McCraw Hill. México.

Koontz H, Weihrich H (1998) Administración: una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill. México.

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

Mintzberg, H; Brian Quinn J (1993). El proceso Estratégico. Editorial PRENTICE HALL. Mexico.

Méndez, C. (1998). Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (2a ed.). Editorial McGrawHill. Bogotá.

Ortiz, G (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Robbins, S y Coulter M (2000). Administración. Editorial Pearson educación. México.

Sary, C; Alayón R (2002). Miradas y paradojas de la globalización. Publicaciones Banco Central de Venezuela. Venezuela.

Serna, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría metodología. 3R Editores LTDA. Colombia.

Stewart, T; Zadunaisky, D (1991). La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Ediciones Granica. Argentina.

Stoner, J; Freeman, R; Gilbert, D (1996). Administración. Editorial PRENTICE HALL. México.

Thompson, A y Strickland, J A (1994). Dirección y administración estratégica. Editorial Mc Graw-Hill. México.

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

Leyes.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N°. 5.453. Venezuela

Ley Orgánica del Servicio Eléctrico. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5568 Ext. Del 31-12-2001.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N° 5.152. Venezuela.

Normas.

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

NIC 14 Norma Internacional de Contabilidad Información Financiera por Segmentos.

NIC 38 Norma Internacional de Contabilidad Activos intangibles.

NIC 39 Norma Internacional de Contabilidad Instrumentos financieros Reconocimiento y Valoración.

Documentos.

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

Trabajos de grado

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

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

Cova, H y Prieto, J. (2009). Análisis Estratégico en el Departamento de Control de Procesos de La Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (Monaca) Planta Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

Maza, A. y Rodríguez, K. (2008). Estrategias para la Sección de Transporte del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, basadas en el Total Performance Scorecard. Trabajo de grado no publicado. Núcleo de Sucre Universidad de Oriente. Venezuela.

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.

Directorios Web

Contreras Angel y Otros.10/07/2009. Evaluación del desempeño de la gestión financiera (caso corporación Venezolana de Guayana CVG). Disponible en: (www.geocities.com/minoskadorante/ei01_2/html).

Matos Luís. 09/07/2009. Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias-competitivas>.

Ronda, G. 10/07/2009. Estrategias. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajo_45/planificación_estratégica.

Otros Directorios Web

<http://www.admindeempresas.com>

<http://www.apocatastasis.com/diccionario-glosario-marxismo-marxista.php>

<http://www.campodemarte.com/historia-de-la-estrategia-militar.html>

<http://www.cmiperu.com>

<http://www.geocite.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

<http://www.inblog.com>

<http://www.monografia.com>

<http://www.monografias.com/trabajos/estrategias-competitivas>.

<http://www.planeación-estratégica>

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com>

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

<http://www.wikipedia.com>

http://es.Wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera_de_2008.

ANEXOS

Cumaná, Octubre de 2009.

Ciudadano (a):

Presente.-

Nos dirigimos a ustedes muy respetuosamente con la finalidad de presentarle este cuestionario, que tiene como objetivo la recopilación de información para la realización de nuestro Trabajo de Grado, titulado: **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE), REGIÓN 1, ZONA SUCRE-CUMANÁ.**

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información, ésta será solo de uso estrictamente académico, la cual se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido diseñadas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos para el análisis estratégico que se realizara en este Departamento.

Agradeciendo su receptividad y colaboración.

Atentamente.

Bra. Karen I., Alfonso F.

Br. Rafael J., Amundaray N.

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAPE), REGIÓN 1, ZONA SUCRE CUMANÁ.

Nº _____

HOJA DE CONTROL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

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

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN LA GERENCIA DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE), REGIÓN 1, ZONA SUCRE CUMANÁ.

I.- Elementos Financieros Internos en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Cumaná- Estado Sucre.

A.- Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2) ¿Conoce usted la misión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

3) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Contabilidad en función de la misión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

4) ¿Existe una visión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

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

5) ¿Conoce usted la visión?

a) Si _____

b) No _____

6) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Contabilidad en función de la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

7) ¿Cuenta la Gerencia de Contabilidad con una misión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

8) ¿La misión de la Gerencia de Contabilidad se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

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

a) Si _____

b) No _____

10) ¿Cuenta la Gerencia de Contabilidad 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° 12.

11) ¿La visión de la Gerencia de Contabilidad se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

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

a) Si _____

b) No _____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

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

14) ¿Los objetivos de la Gerencia de Contabilidad se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

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

a) Si _____

b) No _____

16) ¿Realiza la Gerencia de Contabilidad análisis estratégico que le permitan alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

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

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

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

a) Muy importantes. _____

b) Poco importantes. _____

c) Nada importantes. _____

20) ¿Cuenta la Gerencia de Contabilidad con un manual de sistemas y procedimientos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 22.

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

a) Siempre _____

b) Casi siempre _____

c) Nunca _____

22) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

23) ¿Cada cuánto tiempo la Gerencia de Contabilidad capacita al personal que labora en él?

a) Anual _____

b) Semestral _____

c) Trimestral _____

d) Otro _____

Especifique: _____

B.- Elementos de la Estructura Financiera

b.1 Análisis Financiero

24) ¿Considera usted que la Gerencia de Contabilidad, dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

a) Si _____

b) No _____

25) ¿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° 27.

26) ¿Cada cuanto tiempo la Gerencia de Contabilidad emite estados financieros?

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

Especifique: _____

27) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para la Gerencia de Contabilidad?

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

28) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en la Gerencia de Contabilidad 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° 30.

29) ¿En qué aspectos de la empresa incide el análisis financiero realizado por la Gerencia de Contabilidad?

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

Especifique: _____

30) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de Contabilidad?

- a) Cálculo de costos _____
- b) Análisis de los estados financieros _____
- c) Balance general _____
- d) Estado de resultados _____
- e) Estado de flujo de efectivo _____
- f) Estado de cambio de las cuentas del patrimonio _____
- g) Capital de trabajo _____
- h) otros _____

Especifique: _____

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

- a) Liquidez _____
- b) Gestión _____

- c) Solvencia _____
- d) Rentabilidad de la empresa _____
- e) Ingresos _____
- f) Costos _____
- g) Resultados obtenidos por la empresa _____
- h) Inversiones _____
- i) Endeudamiento _____
- j) Riesgo empresarial _____
- k) Todos _____
- l) Ningunos _____
- m) Otros _____

Especifique: _____

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

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

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

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

34) ¿En la Gerencia de Contabilidad se elabora balance general?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿Considera Usted que el balance general es importante para la organización?

a) Si _____

b) No _____

36) ¿En la Gerencia de contabilidad se elaboran estados de resultados?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 38.

37) ¿Con que finalidad la Gerencia de Contabilidad elabora estados de resultados?

a) Evalúa la rentabilidad _____

b) Evalúa el desempeño de la organización _____

c) Estima el potencial de crédito _____

d) Mide el riesgo _____

e) Todas las anteriores _____

f) Ninguna de las anteriores _____

g) Otra _____

Especifique: _____

38) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

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

a) Si _____

b) No _____

40) ¿Qué aspectos financieros de la empresa cree usted permiten evaluar el estado de flujo del efectivo de ésta?

a) Evalúa la capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo _____

b) La evaluación de proyectos de inversión _____

c) La necesidad de liquidez _____

d) Identifica los cambios en la mezcla de activos productivos _____

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

e) Toma de decisiones _____

f) Todas las anteriores _____

g) Ninguna de las anteriores _____

h) Otra _____

Especifique: _____

41) ¿Elabora la Gerencia de Contabilidad el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?

a) Si _____

b) No _____

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

42) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Contabilidad al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

a) Evalúa las variaciones de los elementos que componen el patrimonio _____

b) Evalúa la estructura financiera de la organización _____

c) La toma de decisiones correctiva _____

d) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otra _____

Especifique: _____

43) ¿La Gerencia de Contabilidad realiza análisis del capital de trabajo?

a) Si _____

b) No _____

44) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para la Gerencia de Contabilidad determinar el capital de trabajo?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 46.

45) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia de Contabilidad al elaborar el capital de trabajo?

- a) Evalúa la eficiencia técnica _____
- b) Evalúa la rentabilidad de la organización _____
- c) Evalúa el riesgo para la organización _____
- d) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____

Especifique: _____

46) ¿Determina la Gerencia de Contabilidad razones financieras?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 57.

47) ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras para la Gerencia de Contabilidad?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

48) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en la Gerencia de Contabilidad?

Razón de liquidez _____

- Razón de endeudamiento _____
- Razones de rentabilidad _____
- Razones de cobertura _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____
- Otra _____

Especifique: _____

49) 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: _____

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

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

f) Otra _____

Especifique: _____

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

a) Razón de endeudamiento _____

b) Razón pasivo-capital _____

c) Razón pasivo a capitalización total _____

d) Todas las Anteriores _____

e) Ninguna de las Anteriores _____

f) Otra _____

Especifique: _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 53.

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

a) Evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa _____

b) Evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores _____

c) Todas las Anteriores _____

d) Ninguna de las Anteriores _____

e) Otra _____

Especifique: _____

53) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la rentabilidad de la organización?

- a) Margen bruto de utilidades _____
- b) Margen de utilidades operacionales _____
- c) Margen neto de utilidades _____
- d) Rotación del activo total _____
- e) Rendimiento de la inversión _____
- f) Rendimiento del capital común _____
- g) Todas las Anteriores _____
- h) Ninguna de las Anteriores _____
- i) Otra _____

Especifique: _____

54) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de la Gerencia de Contabilidad al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

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

Especifique: _____

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

- a) Veces que se ha ganado interés _____
- b) Cobertura total del pasivo _____
- c) Razón de cobertura total _____
- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____

f) Otra _____
Especifique: _____

56) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa?

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

Especifique: _____

57) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica la Gerencia de Contabilidad dentro de la organización?

- a) Análisis de porcentaje
- b) Análisis de tendencia
- c) Análisis Dupont
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Otro _____

Especifique: _____

b.2 Punto de Equilibrio

58) ¿La Gerencia de Contabilidad determina Punto de equilibrio?

- a) Si _____
- b) No _____

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

a) Analizar utilidades de un proyecto de inversión _____

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

c) Calcular punto neutro _____

d) Todas las Anteriores _____

e) Ninguna de las Anteriores _____

f) Otra _____

Especifique: _____

b.3 Presupuesto

60) ¿La Gerencia de Contabilidad determina los presupuestos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

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

61) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Contabilidad elaborar el presupuesto?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

62) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de determinar los presupuestos en la organización?

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

Especifique: _____

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

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

Especifique: _____

Si su respuesta es la (a) pase a la siguiente pregunta 64. Si su respuesta es la (b) pase a la pregunta N° 65, de lo contrario pase a la pregunta N° 66

64) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son aplicados dentro de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Presupuesto de efectivo _____
- b) Balance general presupuestado _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____

e) Otro _____

Especifique: _____

65) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto económico son aplicados en la Gerencia de Contabilidad?

a) Presupuesto de egresos _____

b) Presupuesto de ingresos _____

c) Estado de ganancias y pérdidas presupuestado _____

d) Todas las anteriores _____

e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otros _____

Especifique: _____

b.4 Análisis de Costos

66) ¿La gerencia de Contabilidad aplica análisis de costos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 68.

67) ¿Cuál es el grado de importancia para la Gerencia de Contabilidad elaborar análisis de costos?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Ninguno _____

b.5 Riesgo y Rendimiento

68) ¿Conoce y aplica la Gerencia de Contabilidad análisis de riesgo y rendimiento?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77

69) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo consideran Gerencia de Contabilidad?

a) Inferencia del riesgo _____

b) Aversión del riesgo _____

c) Aceptación _____

70) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica la Gerencia de Contabilidad?

a) Análisis de sensibilidad _____

b) Desviación estándar _____

c) Coeficiente de variación _____

Si su respuesta es la letra (c) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 73

71) ¿La Gerencia de Contabilidad a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplican las siguientes medidas?

a) Rendimiento de Portafolio _____

b) Correlación _____

c) Diversificación _____

72) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que la Gerencia de Contabilidad toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos:

a) Riesgo Sistemático _____

b) Riesgo no Sistemático _____

73) ¿Determina la Gerencia de Contabilidad el rendimiento de la empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75

74) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina la Gerencia de Contabilidad dentro de la empresa?

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

b) Rendimiento sobre el capital propio _____

c) Apalancamiento _____

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

75) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica la Gerencia de Contabilidad?

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° 77.

76) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en la gerencia de Contabilidad?

- a) Apalancamiento financiero positivo _____
- b) Apalancamiento financiero negativo _____
- c) Apalancamiento financiero neutro _____

b.5 Capital Intelectual

77) ¿Conoce usted con claridad que es el capital intelectual?

- a) Si _____
- b) No _____

78) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 80.

79) ¿Cuáles de la estructura del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en la Gerencia de Contabilidad?

- a) Capital humano _____
- b) Capital estructural _____
- c) Capital relacional _____
- d) todas las anteriores _____
- e) ninguna de las anteriores _____

80) ¿Cree usted que el capital intelectual es considerado en la Gerencia de Contabilidad al momento de realizar el análisis estratégico financiero?

a) Si _____

b) No _____

II.- Elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad.

A.- Aspectos Generales

81) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la Gerencia de Contabilidad?

a) Legales _____

b) Sociales _____

c) Tecnológicos _____

d) Políticos _____

e) Geográficos _____

f) Éticos _____

g) Competitivos _____

h) Otros _____

Especifique: _____

B. Factores Económicos

82) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la Gerencia de Contabilidad?

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. _____

83) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

84) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

85) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

86) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

87) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

88) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 90.

89) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

90) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

C. Aspectos Sociales

91) ¿Cuáles de estos aspectos sociales inciden en las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- 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: _____

92) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 94.

93) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

94) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 96

95) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

96) ¿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 Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 98.

97) ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

D. Aspectos Políticos y Legales

98) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- 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: _____

99) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 101.

100) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

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

101) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), perjudican las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 103.

102) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

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

103) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 105.

104) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas Internacionales de información financiera (NIIF), sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

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

105) ¿Considera usted que las normas referidas a la calidad del servicio comercial (Normas de Calidad del servicio de Distribución de Electricidad y Reglamento del Servicio Eléctrico) inciden sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 107

106) ¿Cuál es el grado de incidencia de las normas referidas a la calidad del servicio Comercial (Normas de Calidad del servicio de Distribución de Electricidad y Reglamento del Servicio Eléctrico) sobre las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

E. Elementos Tecnológicos

107) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

- a) Telecomunicaciones. _____

b) Nuevas tecnologías. _____

c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____

d) Otros _____

Especifique: _____

108) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 110

109) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

110) ¿Aplica la Gerencia de Contabilidad software contables novedosos?

a) Si _____

b) No _____

111) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza la Gerencia de Contabilidad 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

112) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos inciden en las actividades de la Gerencia de Contabilidad?

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: _____

113) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

a) Si _____

b) No _____

114) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

115) ¿Se realiza análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad?

a) Si _____

b) No _____

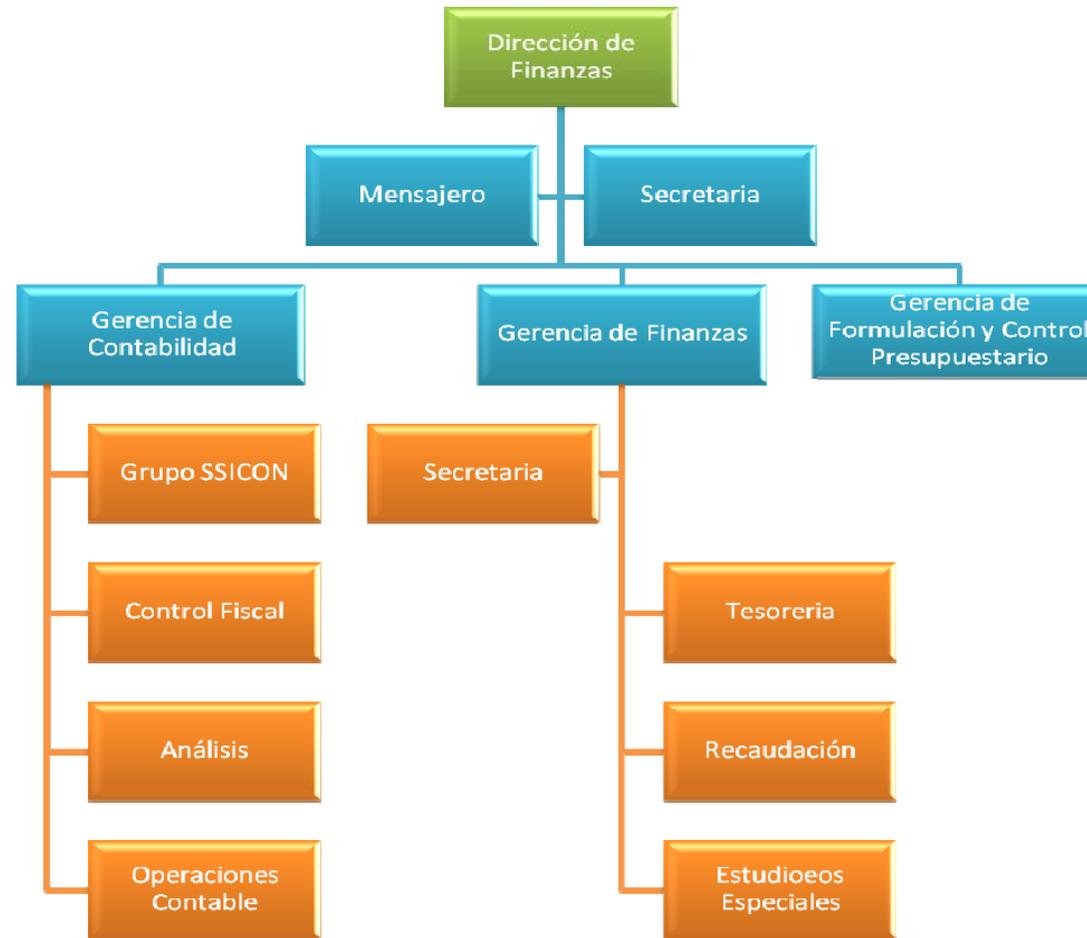
Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario ha finalizado el cuestionario.

116) ¿De los métodos de análisis estratégicos indicados a continuación cuáles utiliza la Gerencia de Contabilidad?

- a) Matriz DOFA _____
 - b) Matriz de Portafolio _____
 - c) Matriz de producto /mercado _____
 - d) Modelo de las cinco fuerzas de Porter _____
 - e) La matriz de evaluación de factores externos (EFE) _____
 - f) La matriz de evaluación de factores internos (EFI) _____
 - g) Balanced Scorecard _____
 - h) Cadena de Valor de Porter _____
 - i) Total Performance Scorecard (TPS) _____
 - j) El método DELPHI _____
 - k) Todas las anteriores _____
 - l) Ninguna de las anteriores _____
 - m) Otros _____
- Especifique: _____

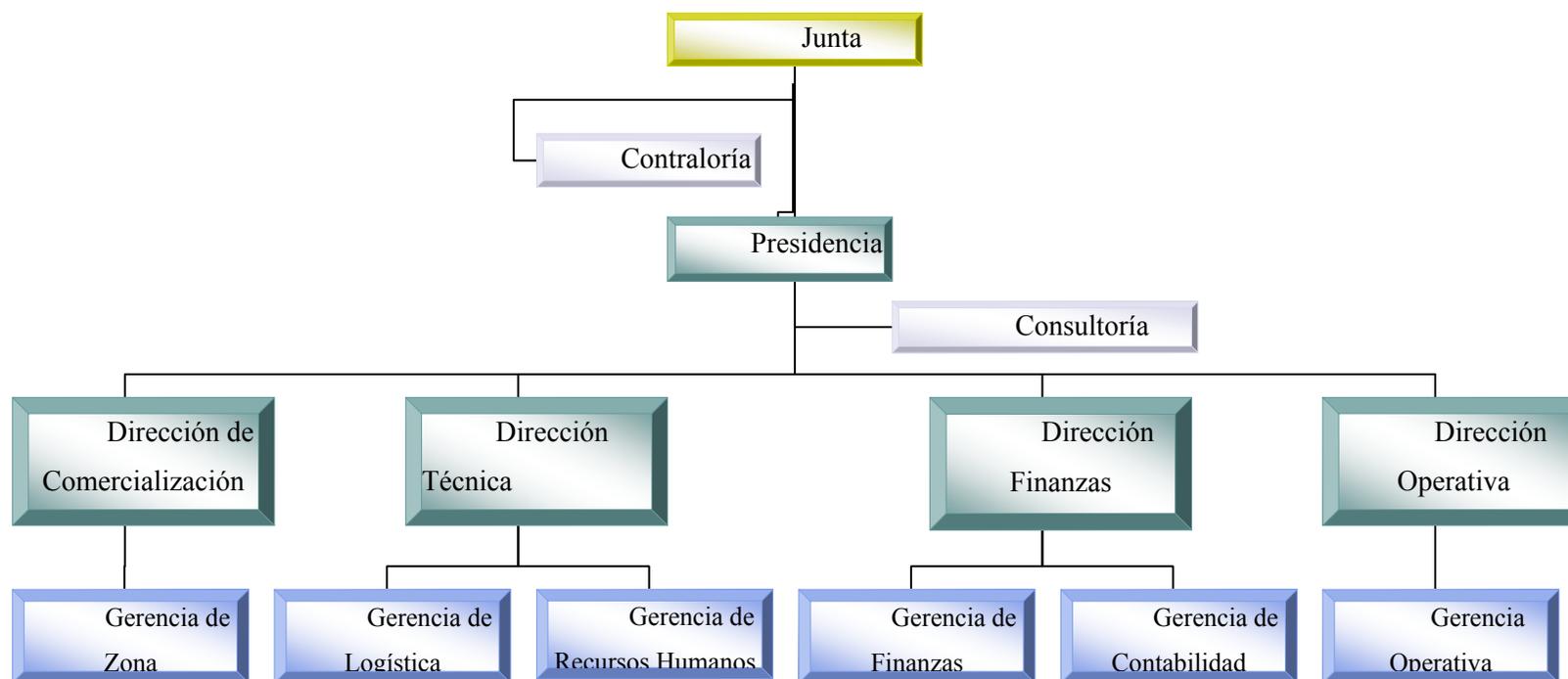
“Gracias por su atención”

Anexo N° 2. Organigrama Estructural de Cargos Dirección de Finanzas de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.



Fuente: Autores. 2009.

Anexo N° 3. Estructura de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Zona Cumaná – Estado Sucre.



Fuente: Autores. 2009.

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

El análisis estratégico financiero es aquel que permite realizar una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área. Este análisis permite una mejor visión empresarial y ayuda a las organizaciones a enfrentar con mayor exactitud los frecuentes cambios económicos y financieros, producto de la globalización. De allí que, el objetivo de la presente investigación consiste en realizar un análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Región 1, Cumaná Estado Sucre, a través de una investigación de campo a un nivel descriptivo. Encontrándose, que es necesario, caracterizar los elementos cualitativos y cuantitativos que permitan a la organización considerar los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas; es decir, un análisis del entorno y de los recursos que le permitan establecer misiones, considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo y sus objetivos en términos de rentabilidad y creación de valor.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	11	12 -

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS.doc	Application/word

Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura 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. Núcleo de Sucre.

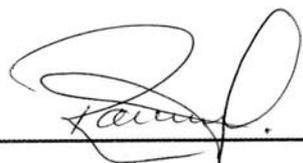
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso – 5/5

Derechos:

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



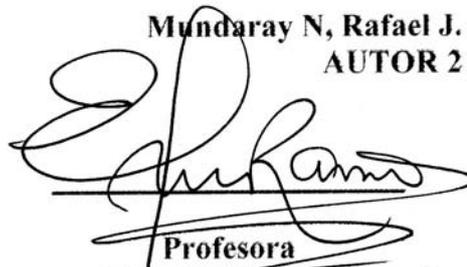
Alfonzo F, Karen I.
AUTOR 1



Mundaray N, Rafael J.
AUTOR 2



Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
Jurado Asesor



Profesora
M.Sc. Eika Malavé
Jurado Asesor



Prof. Rafael García

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

