



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA  
EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A.**

**ASESORES ACADÉMICOS:**

**Dra. Damaris Zerpa**

**Dra. Elka Malavé**

**AUTORES:**

**Bermúdez F, Verónica A. C.I.: 18.904.057**

**Marcano C, Danny L. C.I.: 18.916.278**

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

**Cumaná, Marzo del 2012.**



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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA  
EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A.**

**AUTORES:**

**Bermúdez F, Verónica A. C.I.: 18.904.057**

**Marcano C, Danny L. C.I.: 18.916.278**

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de  
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 16  
días del mes Marzo de 2012**

---

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

---

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

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
LISTA DE CUADROS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1 Problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación .....	20
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	21
1.2 Marco Metodológico .....	22
1.2.1 Nivel Investigación.....	23
1.2.2 Tipo de Investigación .....	24
1.2.3 Población y Muestra .....	25
1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de Información.....	25
1.2.5 Sistematización de Variables.....	26
CAPÍTULO II.....	30
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO .....	30
2.1 La Estrategia:.....	30
2.1.1. Definición de Estrategias.....	30
2.1.2 Contextos de Aplicación de las Estrategias .....	31

2.1.3	Clasificación de las Estrategias .....	32
2.1.4	Niveles de las Estrategias .....	34
2.2	Gerencia Estratégica Financiera .....	36
2.2.1	Definición Gerencia Estratégica Financiera .....	40
2.2.2	Proceso de Gerencia Estratégica Financiera.....	41
2.3	Análisis Estratégico Financiero .....	46
2.3.1	Definición de análisis estratégico financiero.....	47
2.3.2	Elementos Financieros Internos del Análisis Estratégico Financiero. .....	48
2.3.4	Métodos para desarrollar el análisis estratégico en las organizaciones.....	73
CAPÍTULO III .....		79
ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A. ....		79
3.1	Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A....	79
3.2	Bases Legales relacionadas con la actividad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná C.A. ....	83
3.3	Análisis Estratégico del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	87
3.3.1	Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	87
3.3.2	Análisis Externo para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	121
3.4	Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	136
3.4.1	Debilidades y Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	136
3.4.2	Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	144

3.5 Análisis de Impacto para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	149
3.5.1 Matriz D.O.F.A para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	154
3.7 Acciones estratégicas para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	161
CONCLUSIONES .....	163
BIBLIOGRAFÍA .....	166
ANEXOS .....	172
HOJA DE METADATOS .....	206
ÍNDICE.....	2
ÍNDICE.....	3
AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
LISTA DE CUADROS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN .....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1 Problema de Investigación.....	4
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	4
1.1.2 Objetivos de la Investigación .....	20
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	21
1.2 Marco Metodológico .....	22

1.2.1 Nivel Investigación.....	23
1.2.2 Tipo de Investigación .....	24
1.2.3 Población y Muestra .....	25
1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de Información.....	25
1.2.5 Sistematización de Variables.....	26
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>30</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO .....</b>	<b>30</b>
2.1 La Estrategia:.....	30
2.1.1. Definición de Estrategias.....	30
2.1.2 Contextos de Aplicación de las Estrategias .....	31
2.1.3 Clasificación de las Estrategias .....	32
2.1.4 Niveles de las Estrategias .....	34
2.2 Gerencia Estratégica Financiera .....	36
2.2.1 Definición Gerencia Estratégica Financiera.....	40
2.2.2 Proceso de Gerencia Estratégica Financiera.....	41
2.3 Análisis Estratégico Financiero .....	46
2.3.1 Definición de análisis estratégico financiero.....	47
2.3.2 Elementos Financieros Internos del Análisis Estratégico Financiero.....	48
2.3.4 Métodos para desarrollar el análisis estratégico en las organizaciones.....	73
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>79</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A. ....</b>	<b>79</b>
3.1 Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	79
3.2 Bases Legales relacionadas con la actividad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná C.A. ....	83

3.3 Análisis Estratégico del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	87
3.3.1 Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	87
3.3.2 Análisis Externo para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	121
3.4 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	136
3.4.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	136
3.4.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	144
3.5 Análisis de Impacto para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	149
3.5.1 Matriz D.O.F.A para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	154
3.7 Acciones estratégicas para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	161
CONCLUSIONES.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	166
ANEXOS.....	172
HOJA DE METADATOS.....	206

## AGRADECIMIENTO

“Porque de tal manera amó Dios al mundo, que ha dado a su Hijo unigénito, para que todo aquel que en él cree, no se pierda, mas tenga vida eterna”. *Juan 3:16*

En primer lugar quiero darle gracias a Dios, por amarme tanto y enviar a su hijo Jesús a morir por mí en una cruz. Gracias al Espíritu Santo de Dios (amigo mío) por estar siempre conmigo, ayudarme, animarme, consolarme y no dejarme a pesar de todo. Gracias por la cruz oh Dios! El precio que pagaste por mí, llevando mi pecado allí, sublime amor, tu gracia me salvó.

A mis padres María Berónica Figuera, Reinaldo Bermúdez y a mis hermanos Emmanuel y Reinaldo, por haber creído en mí y apoyarme en mis estudios.

A mis abuelas María Beda de Figuera y Alejandrina Bermúdez por estar allí cuando más lo necesite y decir presente cuando pedía auxilio.

A mis tíos, tías primos primas por brindarme su compañía, apoyo y calor de familia en todo momento, me alegra estar junto a ustedes.

A mi prima Betzabet, primita gracias por quedarte con nosotros, eres y has sido muy valiente, TE AMAMOS.

A mis amigos Rosberi Lorenzo y Antonio Oneto porque Dios los uso para ayudarme a inscribirme en la universidad, nunca olvidare ese día.

A mi hermano Jean Carlos Arnawid por su amistad y apoyo incondicional, T.Q.M lokito!



A mi amiga Roskarlis Morey por brindarme su amistad y por todos los momentos de risas y dolor que pasamos juntas, fuiste como una hermana para mi.

A mi compañero de trabajo de grado Danny Marcano por darme la oportunidad de compartir con él en esta etapa de su vida, apoyarme muchas veces, tener mucha paciencia y perseverar conmigo todo este tiempo.

A Ysvelys Fernández, a su esposo Prof. Luis M. Marcano y a toda su familia por brindarme su casa, su confianza durante todo este tiempo, estaré eternamente agradecida.

A mis amigos Carlos, Edwin, Cesar, Alberto, Suleika, Luisa y Ronald todos esos momentos dentro y fuera del salón de clases, siempre los recordaré.

A mi amiga Virginia Campos por su amistad, apoyo y por todo lo que vivimos juntas, mana gracias por siempre estar a la orden.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y a todo el personal Administrativo y obrero que labora en sus diferentes áreas. A todos los profesores de la Escuela de Administración por las enseñanzas brindadas y sabiduría transmitida, cada uno de ustedes contribuyó con mi formación profesional.

A la Dra. Damaris Zerpa y la Dra. Elka Malavé, por asesorarnos en la realización de este trabajo, y también por compartir sus conocimientos con nosotros, me dejaron una gran enseñanza no solo profesional sino como persona mientras desarrollamos el curso especial de grado. De corazón muchas gracias.

A las personas que laboran en la Empresa Prospero Cumaná, C.A, por su ayuda y cooperación al momento de hacer nuestra investigación.

A mis amigos y compañeros de liceo, a quienes siempre recuerdo con simpatía y emoción por su compañerismo, comprensión, confianza y apoyo en todos los momentos difíciles y por haber formado parte de una etapa inolvidable en mi vida.

A mis amigos y compinches: Veronica la loc@, Jessica, Nohelis, Adolfo, Juan Vicente, Franyer (Campiarito), Kirian, Raúl Marino, Augusto, Karina, Maria de los Angeles, Eukaris, Raul, todos los Carlos y los que se me escapan, a todos gracias por su colaboración.

“Jehová recompense tu obra, y tu remuneración sea cumplida de parte de Jehová Dios de Israel, bajo cuyas alas has venido a refugiarte”. *Rut 2:12*

Que el Dios de Israel les Bendiga y les guarde.

*Veronica A Bermúdez F*

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de investigación a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido con el mismo, también a esos seres que han creído en mí, que me han apoyado incondicionalmente.

A mi Dios por mostrarme esta meta y ayudarme a alcanzarla, soy lo que soy por su gracia y su misericordia, a Jesús porque fue su sueño de morir y sé que le alegra mucho verme llegar hasta aquí y al Bendito Espíritu de Dios porque me acompañó a lo largo de mi carrera y me ayudaron mucho sus consejos.

Baruj aba beshem Adonai!

A mis hermanos Emmanuel, Reinaldito, Danaglis y Jerusalem porque quiero que ellos al igual que yo sientan el anhelo y la pasión por aprender, ser profesionales y salir adelante.

Ustedes pueden lograrlo!

A todos mis primos, primas, a mis sobrinos Julieta, Rodrigo y los que faltan! quiero que les sirva de ejemplo para que sepan que con la ayuda de Dios todo se puede en la vida, especialmente a mi prima Betzabet pues Dios quiso que estuviera conmigo en este momento.

Todo es posible si puedes creer!

A mis abuelas María Beda de Figuera y Alejandrina Bermúdez pues fueron piezas claves para llegar hasta aquí especialmente a mi abuelo Figuera (Q.E.P.D) porque es el primer acto donde no ha podido estar físicamente pero sé que desde mas allá del sol me esta apoyando.

Están en mi corazón!

A mis Padres María Beronica Figuera y Reinaldo Bermúdez por ser mi motivo de inspiración pues siempre me han enseñado “Honra a tu padre y a tu madre, para que tus días se alarguen en la tierra que Jehová tu Dios te da”. Éxodo 20:12

Su esfuerzo valió la pena!

A todos mis tíos y tías que son muchos, porque ahora como profesional espero ser de gran ayuda para ustedes.

Somos un equipo y juntos vamos a ganar!

A mi gran familia Luz del Mundo Internacional, especialmente a mis pastores Isidro y Orlinda de Rodríguez por su amistad y sus consejos a tiempo y fuera de tiempo.

El trabajo del Señor no es en vano!

A mi compañero de trabajo de grado Danny Marcano por creer que si se puede y confiar en mi. Ja Ja Ja

Derej Tsleja! (Que tu camino se vea coronado por el éxito)

A mis profesoras asesoras Dra. Damaris Zerpa y la Dra. Elka Malavé por creer en todo momento en nosotros.

Este logro también es de ustedes!

A mi hermano y amigo David Larios por estar conmigo en momentos importantes de mi vida y compartir conmigo sus sueños e ilusiones.

Amigo esto también es por ti!

A mis todos amigos, mis amigas y a los que no lo son porque siempre estuvieron allí acompañándome en la linda historia de mi vida.

Su existencia es importante para mí!

Y para finalizar, no podría olvidarme de una persona que con la ayuda de Dios, mucho esfuerzo, sacrificio y fe ha alcanzado una por una las metas que se ha fijado en su vida y esa persona especial soy yo. Espero que este sea el primer trabajo de investigación de muchos por realizar y la primera de muchas metas académicas por alcanzar. Porque como dice la biblia: iremos de poder en poder y de gloria en gloria hasta ver a Dios en Sion. AMEN!

*Veronica A Bermúdez F*

## AGRADECIMIENTO

En primera instancia, doy gracias a **DIOS**, por darme sabiduría, por ayudarme a cumplir esta meta que hoy estoy logrando, a la **Virgen del Carmen** por siempre iluminarme y guiarme en mis pasos.

A mis padres **Luis Marcano** y **Marvelys Campos**, por su amor, comprensión, por siempre estar allí cuando los necesitaba son unos padres súper maravillosos, para mí los mejores del mundo.

A mis hermanos **Luis Rafael**, **Luis Manuel**, **Melvin** y **Luis Miguel**, por haberme brindado su apoyo y hermandad.

A mi compañera de Trabajo de Grado **Verónica Bermúdez**, quien me enseñó muchas cosas y me incentivó a continuar en la lucha para la culminación del mismo.

A mi tío **Luis Marcano**, por tus consejos, orientación, asesorías, por brindarme su hogar durante todos estos años, y por ser parte de mi formación como profesional.

A **Ysvelys Fernández** por brindarme su casa, su confianza durante todo este tiempo, estaré eternamente agradecido.

A mi primo **Luis C. Marcano**, por siempre estar a la orden para todo, y por su compañía en este recorrido.

A mi amigo **Darwing Fernández**, por haberme ayudado durante toda mi carrera, gracias por siempre estar a la orden para todo, más que mi amigo eres mi hermano.

A mi novia **Gabriela Lisboa**, gracias por estar en todos los momentos que necesité de tu apoyo y de tus palabras de aliento, para seguir adelante, por ayudarme cuando más lo necesité.

A mis amigos **Carlos, Edwin, Cesar, Alberto, Suleika, Luisa y Ronal** todos esos momentos dentro y fuera del salón de clases, siempre los recordaré.

A mis amigos: David, Carlos; Jorge, Edgar, Isabel, Noris bell, Jessica, Nohelis, Karina, Carmen, Adrianny, Lisnoe, con quienes compartí muchos momentos de alegría, los quiero bastante muchachos, siempre seguirán siendo mis amigos.

A las personas que laboran en la **Empresa Proseri Cumaná, C A**, por su ayuda y cooperación al momento de hacer nuestra investigación.

A mis profesoras **Damaris Zerpa** y **Elka Malavé**, por el buen desempeño que mostraron con todos nosotros, por enseñarnos a trabajar de una manera eficiente. Y por supuesto a la **Universidad de Oriente**, así como a todo el gremio de Profesores que forman parte de la **Escuela de Administración**, por ser partícipes de este logro.

*Danny L. Marciano C.*

## DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicarle este trabajo a mi **DIOS TODO PODEROSO**, por guiarme y escucharme en todo momento, a la **Virgen del Carmen** y a todos los **Santos** a quienes le pedía en los momentos difíciles.

A mis padres **Luis Marcano** y **Marvelys Campos**, por todo lo que me han dado en la vida, pero sobre todo por siempre ser mis mejores amigos y estar allí cuando los necesito.

*¡Este logro es de ustedes!*

A mis hermanos **Luis Rafael**, **Luis Manuel**, **Melvin** y **Luis Miguel**, por siempre contar con ustedes y por la unión que nos ha caracterizado como hermanos; que esto les sirva de ejemplo a seguir.

*¡Los quiero!*

A mi compañera de trabajo de grado **Verónica Bermúdez**, por darme la oportunidad de realizar esta investigación en equipo, y soportar mis peleas. Ja. Ja. Ja

*¡Gracias!*

A mi tío y buen Amigo, el profesor **Luis Marcano** por haberme brindado toda su confianza y apoyo en los momentos que más lo necesite.

*¡Gran parte se lo debo a usted!*

A mi novia **Gabriela Lisboa**, por ser pilar fundamental en este logro que también es de ella.

*¡Te amo!*

A mis abuelos: **Luis Malavé**, **Hilda Campos** y **Juan Arismendi** que aunque no estaba físicamente, desde el cielo me guían por el buen camino.

*¡Siempre los recordaré!*



A mi amigo, **Jacksón Bonillo**, que desde el cielo me acompañó y guió a la consecución de este logro.

*Va por los dos*

A mis profesoras **Damaris Zerpa** y **Elka Malavé** por habernos enseñado que todo se puede en la vida.

*¡Excelentes!*

*Danny L. Marciano C.*

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Sistematización de variables .....	28
Cuadro N° 2. Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	137
Cuadro N° 3. Análisis Externo del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	145
Cuadro N° 4. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	150
Cuadro N° 5. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	152
Cuadro N° 6. Hoja de Trabajo Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	154
Cuadro N° 7. Matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	156

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura N° 1. Niveles estratégicos de las organizaciones .....	35
Figura N° 2. Matriz de Portafólios (BCG).....	75
Figura N° 3. Departamento de Contabilidad.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Misión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A planteada por escrito. ....	89
Gráfico N° 2. Visión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A planteada por escrito. ....	90
Gráfico N° 3. Visión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, conocida y compartida por todos los miembros del Departamento. ..	90
Gráfico N° 4. Objetivos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, acorde con los objetivos de la organización.....	91
Gráfico N° 5. El Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, fundamental para lograr los objetivos de la organización. ....	91
Gráfico N° 6. Conocimiento de lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	92
Gráfico N° 7. Frecuencia de aplicación del manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	93
Gráfico N° 8. Capacitación para laborar en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	94
Gráfico N° 9. Tiempo en el que el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, capacita al personal que labora en él.....	94
Gráfico N° 10. Disposición en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, de la información financiera formulada en forma veraz y oportuna. ....	96
Gráfico N° 11. Tiempo de emisión de los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	96
Gráfico N° 12. Aspectos que inciden en el análisis financiero realizado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	97
Gráfico N° 13. Elementos de análisis financiero utilizados en el Departamento de	

Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A .....	98
Gráfico N° 14. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones. ....	99
Gráfico N°15. Posibilidad de tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización.....	99
Gráfico N° 16. Decisiones que pueden tomarse en la empresa con el análisis de los estados financieros. ....	100
Gráfico N° 17. Elaboración del estado de situación financiera. ....	101
Gráfico N° 18. Finalidad de elaborar el Estado de Ganancias y Pérdidas, en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	101
Gráfico N° 19. Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	102
Gráfico N° 20. Aspectos financieros que permiten evaluar el Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	103
Gráfico N° 21. Grado de importancia que tiene para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A determinar el capital de trabajo. ....	104
Gráfico N° 22. Finalidad que persigue la Gerencia del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A al determinar el capital de trabajo. ....	104
Gráfico N° 23. Determinación de razones financieras en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	105
Gráfico N° 24. Grado de importancia de las razones financieras para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	106
Gráfico N° 25. Razones financieras aplicadas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	106
Gráfico N° 26. Aspectos que evalúan la solvencia de la empresa. ....	107
Gráfico N° 27 Condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez. ....	108
Gráfico N° 28. Condiciones requeridas para calcular el endeudamiento. ....	108
Gráfico N° 29. Razones que evalúan la rentabilidad de la organización.....	109

Gráfico N° 30. Finalidad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A al calcular la razón de rentabilidad para la empresa.....	110
Gráfico N° 31. Razones evalúan la razón de cobertura de la empresa. ....	110
Gráfico N° 32. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.....	111
Gráfico N° 33. Métodos de análisis financieros que aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	112
Gráfico N° 34. Determinación del punto de equilibrio.....	112
Gráfico N° 35. Finalidad de determinar el punto de equilibrio dentro de la organización.....	113
Gráfico N° 36. Elaboración de los presupuestos por el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	114
Gráfico N° 37. Análisis de Costo elaborado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	115
Gráfico N° 38. Análisis de Riesgo realizado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	116
Gráfico N° 39. Conocimiento del capital intelectual. ....	117
Gráfico N° 40. Valoración del capital intelectual en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	118
Gráfico N° 41. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio en el Departamento.....	118
Gráfico N° 42. Registro de la plusvalía que se genera internamente por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	119
Gráfico N° 43. Reconocimiento en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente. ....	120
Gráfico N° 44. Conocimiento de la Información medioambiental. ....	120
Gráfico N°45. Daños al medioambiente por las actividades realizadas en Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	121
Gráfico N° 46. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.	

.....	122
Gráfico N° 47. Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	123
Gráfico N° 48. Efecto de la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	124
Gráfico N° 49. Grado en qué afecta la inflación y el índice de desempleo las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	124
Gráfico N° 50. Grado en qué afectan las políticas cambiarias las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	125
Gráfico N° 51. Grado en que afectan las medidas económicas las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	125
Gráfico N° 52. Efecto de las tasas de interés en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	126
Gráfico N° 53. Grado en que afectan las tasas de interés las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	126
Gráfico N° 54. Grado en que afecta los impuestos las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi, C.A.....	127
Gráfico N°55. Grado en que afecta la situación económica actual del país las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. ....	127
Gráfico N° 56. Aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A .....	128
Gráfico N° 57. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.....	129
Gráfico N° 58. Grado en que afecta los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, las actividades del Departamento .....	129
Gráfico N° 59. Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades del	

Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	130
Gráfico N° 60. Grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	131
Gráfico N° 61. Beneficio de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	132
Gráfico N° 62. Grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	132
Gráfico N° 63. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	133
Gráfico N° 64. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.....	134
Gráfico N° 65. Aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. ....	135
Gráfico N° 66. Dificultad de acceso vial para la empresa. ....	135





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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A.**

**AUTORES:**

**Bermúdez F, Verónica A. C.I.: 18.904.057**

**Marcano C, Danny L. C.I.: 18.916.278**

**RESUMEN**

Las organizaciones juegan un papel relevante en la actividad económica, social, ambiental y política de cualquier país, es por esto que quienes las dirigen tienen la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Definir estrategias como acciones para alcanzar sus objetivos, minimizar el impacto de los cambios que las afectan y maximizar los que las favorecen, es la salida que han encontrado los actuales gerentes para afrontar estas situaciones. Las finanzas se están apoyando cada vez más en los procesos de gerencia estratégica, debido a que los gerentes se enfrentan a la situación de cómo crear valor en un ambiente empresarial con incertidumbre, haciendo aplicación oportuna y correcta de los recursos. De allí que, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prospери Cumaná, C.A, a través de una investigación de campo de tipo descriptiva, tomando en cuenta todos los elementos internos sean financieros o no financieros, también se analiza el ambiente externo para determinar el impacto de los elementos que tienen incidencia en la empresa; todo esto, con la finalidad de hacer un análisis financiero de la organización. Además, de la identificación sistemática e impacto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, la descripción de acciones estratégicas financieras requeridas, que permitan aumentar la rentabilidad y la creación de valor.

Palabras claves: Estrategias, Gerencia Estratégica, Análisis Estratégico Financiero.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización de los mercados y las diversas tendencias de orden mundial, permiten visualizar un redireccionamiento estratégico en materia de supervivencia, si bien es cierto, los cambios condicionan a las organizaciones a generar procesos de adaptación, esto en muchas ocasiones conlleva a una serie de estrategias que socavan el desarrollo organizacional e individual, impactando diversas áreas que la componen. En consecuencia, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de direccionar las organizaciones, tienen un papel fundamental dentro de las decisiones que se tomen para afrontar los cambios, de allí que es cuestión de conciencia individual poder minimizar las acciones que vayan en contravía del bien común entendido como el respeto sobre la dignidad humana, para que las tendencias organizacionales adoptadas estén acordes a las necesidades reales de cada entorno donde se gestionen.

El papel fundamental de los líderes debe concentrar los esfuerzos de las acciones soportados en el ser y en el pensar, desde un modelo de integridad personal, ya que, desde una visión macro, la integridad manifiesta de los líderes se refleja en el accionar íntegro de la organización que direccionan y por ende puedan alcanzar sus metas.

Aunque se dice que el gerente es el responsable del camino de la organización, éste busca el apoyo de las demás áreas que la conforman, ya que, ninguna persona por sí sola es capaz de dirigir una entidad que sea de gran magnitud; por lo que, es necesario delegar funciones a los diferentes niveles jerárquicos. Dichos niveles están en la obligación de cumplir con las diferentes actividades que le correspondan para alcanzar los objetivos trazados, siendo necesario que el gerente aplique estrategias que permitan colocar a la empresa en un status de competitividad, y que cuente con los mejores recursos internos para el desarrollo de las actividades, surgiendo de esta

manera la gerencia estratégica, la cual consiste en el desarrollo de acciones a futuro que permitan orientar de forma efectiva los recursos de la organización, aprovechando las oportunidades que la favorezcan y ayudando al desenvolvimiento de los planes estratégicos.

Así mismo, los recursos financieros en cualquier institución, representan el instrumento más importante y necesario para poder llevar a cabo los planes estratégicos, sin dejar a un lado la importancia que tienen los demás recursos (humanos, técnicos, entre otros), éstos a su vez, se encuentran mutuamente relacionados. El responsable del área financiera, es el encargado del manejo del dinero, por lo tanto, es el principal garante de que la empresa posea la liquidez y capacidad necesaria para cumplir con las obligaciones u obtener recursos en el futuro. No obstante, debe diseñar, aplicar y evaluar estrategias financieras que le permitan encaminar a la organización hacia el logro de sus objetivos, estableciendo líneas de acción con miras al éxito y esto se logra poniendo en práctica el proceso de gerencia estratégica financiera, el cual permite la correcta administración del capital de trabajo, tomando en consideración los elementos internos y externos que puedan afectar la posición financiera de la organización.

La gerencia estratégica financiera se lleva a cabo mediante un proceso que consta de tres etapas, planeación, formulación y evaluación, es en la primera etapa donde surge la necesidad de realizar el análisis de la información interna y externa, es decir, análisis estratégico financiero, el cual consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo. Por consiguiente, para que el análisis estratégico financiero sea exitoso se debe conocer la realidad de la organización, tanto en lo interno como en lo externo, pues éstos son factores determinantes en el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, la empresa Prosperi Cumaná, C.A., es una organización destinada a la venta de vehículos automotores, repuestos y servicios de la marca Toyota. Ésta

organización, cuenta con varias unidades administrativas, dentro de las que se destaca el Departamento de Contabilidad el cual tiene como finalidad suministrar información contable requerida por el gerente general para la administración, control y supervisión del concesionario.

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

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

El Capítulo II, donde se desarrolla desde el punto de vista teórico, el análisis estratégico financiero, estrategias y por último, un Capítulo III, referido al análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Problema de Investigación**

El problema de investigación, “es una pregunta interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo” (Arias 2006:39). Sabino (2007:34), indica que, “se planea o se presenta cuando alcanzamos a precisar qué es lo que no sabemos dentro de un área temática determinada, cuando establecemos una especie de fronteras entre lo conocido y lo no conocido y nos decidimos a indagar sobre este último”. Es así como antes de comenzar una investigación se debe elegir el problema que se desea estudiar. Muchos autores afirman que se debe elegir el tema a estudiar, pero esto no es así, pues no se estudia un tema, se estudia un problema que puede estar dentro de un tema (<http://www.rena.edu.ve>). En el caso de esta investigación se trató sobre el análisis estratégico financiero en el departamento de contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A., para encontrar las causas para la aplicación de dicho análisis y las consecuencias a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, en este capítulo se desarrollarán aspectos como: planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

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

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado, Escuela de Administración (2006:7), el planteamiento del problema: “es la definición clara y precisa, del problema que se desea investigar”.

En el contexto del planteamiento del problema, quienes investigan deben señalar las causas o motivos que generan el proceso investigativo, que afecta, cómo, dónde y por qué, el pronóstico si no se contribuye con la solución o interpretación de la problemática, y consecuentemente se ofrece una visión alternativa que pueda permitir la solución o en su defecto, las mejoras ante al problema detectado; sin llegar a hacer aseveraciones ni asegurar nada al respecto (<http://www.mailxmail.com>).

A continuación se mencionan esas causas o motivos que originan la necesidad realizar la presente investigación.

Las organizaciones son definidas por Chiavenato (1994:5), como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”. Se dice que éstas, poseen recursos materiales, inmateriales y humanos que unidos forman la entidad como tal; por lo que, se deben tener claro los objetivos que persiguen las mismas, pues ellos son el punto donde se orienta sus energías para así lograr el éxito.

Para Stoner y Freeman (Betancourt y Moreno, 2009:5), “las organizaciones están compuestas y reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común”. De acuerdo a lo antes mencionado se puede comprender que las organizaciones son un conjunto de personas que trabajan entre sí, con miras a alcanzar un objetivo en común.

Las organizaciones juegan un papel relevante en la actividad económica, social, ambiental y política de cualquier país, es por esto que se sienten en la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Por ello, las organizaciones deben poseer una persona con la capacidad de enfrentar o buscar acciones que permitan dirigirla o encaminarla de manera correcta, teniendo presente la misión, visión y objetivos para la cual fue creada y es allí donde entra en juego la gerencia, la

cual es definida por Ariansen (Márquez y Andarcia, 2009:6) como: “ciencia, arte o técnica que enseña las más eficientes formas de conducir las organizaciones hacia metas previamente fijadas con un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Por tal razón, el aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Toda organización que desee alcanzar los objetivos para los cual fue creada y tenga la intención de perdurar en el tiempo, debe contar con personas que sean capaces de implementar estrategias como herramienta para alcanzar tal fin.

Thompson y Strickland (2005), plantean que la estrategia de una empresa es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La palabra estrategia proviene del griego *strategia* que significa el arte de dirigir ejércitos. Se remonta aproximadamente a mucho antes del año 500 A.C. cuando el legendario general chino Sun Tzu escribió el más antiguo tratado militar, "El arte de la guerra".

Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos organizacionales que incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado, entre otros. Es la acción de marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende.

En los últimos tiempos las organizaciones se han visto obligadas a ser más constantes en la implementación de estrategias, motivado a los bruscos cambios que se producen por la globalización, por ejemplo:

En 2009, los consultores de la industria de Mark Blaxill y Eckardt Ralph indicaron que gran parte de la dominación de negocios japonés que se inició a mediados de 1970 fue el resultado directo de los esfuerzos de defensa de la competencia de la Comisión Federal de Comercio (FTC) y EE.UU. Departamento de Justicia (DOJ). En 1975, la FTC llegó a un acuerdo con Xerox Corporation en su demanda antimonopolio. (En ese momento, la FTC bajo la dirección de Frederic M. Scherer). En 1975 Xerox decretó de consentimiento forzado la concesión de licencias de la compañía entera de patentes de la cartera, principalmente a los competidores japoneses. Esta acción marcó el inicio de una estrategia activa de Gestión de la competencia por la FTC y el Departamento de Justicia, que dio lugar a la concesión obligatoria de licencias de decenas de miles de patentes de algunas de las compañías líderes de Estados Unidos, incluyendo plazo de cuatro años del decreto de consentimiento, la participación de Xerox de los EE.UU. copiadora de mercado descendió de casi el 100% a menos del 14%. Entre 1950 y 1980 las empresas japonesas consumieron más de 35.000 acuerdos de licencias extranjeras, sobre todo con empresas de EE.UU., de licencias libres o de bajo costo posible por la FTC y el DOJ. La era post-1975 de la legislación antimonopolio iniciativas de Washington DC a los economistas de la FTC se correspondía directamente con el rápido aumento, sin precedentes en la competitividad japonesa y una simultánea estancamiento de la economía de fabricación de EE.UU (<http://translate.google.es>).

En el ejemplo citado anteriormente, se puede evidenciar la necesidad que tienen aquellas personas encargadas de conducir cualquier empresa, de aplicar estrategias que les permitan alcanzar las metas planteadas, en otras palabras, todo gerente debe gerenciar estratégicamente.

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



La gerencia estratégica implica la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía y ejecutivo. Proporciona la dirección total a la empresa entera (<http://www.monografias.com>).

La gerencia estratégica es un proceso que le permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva al momento de la puesta en práctica de una planeación futura, pues ésta cobra importancia, porque es una manera efectiva de alcanzar los objetivos planteados, ella orienta a la toma de decisiones proyectando las acciones a seguir para lograr el éxito de la entidad (<http://www.galeon.com>).

En la definición anterior, aparece un término importante, la toma de decisiones, la cual “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración)” (<http://es.wikipedia.org>). La toma de decisiones en un contexto asociado a la gerencia consiste, básicamente, en elegir el camino más apropiado o ruta a seguir, entre muchos, con miras al logro de los objetivos organizacionales previamente establecidos.

Otro aspecto importante en la gerencia estratégica, es que se debe conocer al estratega, a los ejecutivos y ejecutantes, es decir, a las personas que constituyen el cuerpo social de la empresa pues serán ellos quienes pongan en práctica todas las acciones planteadas y se encargarán de controlar y evaluar el desarrollo de la estrategia. Para Sallenave (1996:XI), “el estratega es el empresario y la estrategia es la acción empresarial”.

Cabe destacar, que las empresas que hoy día utilizan gerencia estratégica gozan de muchos beneficios (<http://www.monografias.com>):

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo

Todos estos beneficios se obtienen siguiendo una serie de actividades que se encuentran inmersas en el proceso estratégico, el cual es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, con el fin de obtener como resultado la formulación de estrategias deseadas que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivo estratégico. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del gerente quien tiene un rol fundamental en el proceso al recaer en él la responsabilidad de desarrollarlo o administrarlo (Mintzberg y Brian, 1993).

Se puede citar como ejemplo algunos aspectos de gerencia estratégica aplicados en la empresa Red Macro System (<http://www.monografias.com>):

De acuerdo con el estudio que se le realizó en la empresa Red macro system; se puede mencionar que aunque dicha empresa posee debilidades y fortalezas significantes puede surgir y crecer ya que cada día existen más demanda de los servicios en el área de la computación y como su ubicación geográfica es excelente por estar en pleno boulevard de Barcelona las ventas y requerimientos de sus servicios siempre están de manera activa. También entre sus competidores se distingue o sobresale por poseer una organización de venta eficaz con una excelente calidad de los productos y servicios que este ofrece e incluso realiza investigaciones de mercado para cumplir con el objetivo de ser una gran empresa mayorista en la distribución y venta de equipos de computación. Además con la aplicación del mercado de gerencia estratégica, la empresa demostró que se encuentra en la zona de resistencia y está dispuesta a hacer cumplir las metas y las actividades necesarias para crecer, enfocándose en la fortalezas de la empresa además de preparar y capacitar a todos los elementos que formen parte de su debilidad para dar lugar a la minimización de la misma.

Las organizaciones son afectadas por ambientes o entornos tanto internos como externos, éstos las pueden perjudicar o favorecer directa o indirectamente, por tanto para analizar los entornos o ambientes donde se desenvuelven las empresas, se debe realizar un análisis estratégico.

Para Malavé (Betancourt y Moreno 2009), el análisis estratégico, es el estudio de los factores financieros y no financiero (amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades) que impactan a la empresa. Para ello es necesario evaluar el ambiente interno de la organización y determinar las fortalezas y debilidades, también, evaluar el ambiente externo y así establecer las oportunidades y amenazas sin perder de vista la misión y visión de la organización. El análisis estratégico es posible hacerlo con la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la cual es uno de los instrumentos de análisis de la situación competitiva de la entidad. Además, según García y Valencia (2008), existen otras herramientas que permiten realizar el análisis estratégico como la matriz EFI (evaluación de factores internos), la matriz EFE (evaluación de factores externos) y el Balanced Scorecard (cuadro de mando integral). Herramientas que perfectamente pueden ser aplicadas en cualquier organización.

Estos instrumentos de análisis estratégicos pueden ser aplicados en las distintas áreas de las organizaciones, tal es el caso de las finanzas, son definidas 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>).

Para Gitman (Betancourt y Morreno, 2009:8), “las finanzas proporcionan información suficiente y competente a la hora de tomar decisiones”; sin embargo, es de suma importancia realizar una planificación financiera, que se define como

proceso que proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa y para alcanzar sus objetivos.

Las finanzas han tomado cada vez más un enfoque estratégico, debido a que los gerentes se enfrentan a la situación de cómo crear valor dentro de un ambiente empresarial con incertidumbre, pues deben hacer aplicación oportuna y correcta de los recursos, motivado a esto surge la necesidad de que en las organizaciones se haga uso de la gerencia estratégica financiera.

La gerencia estratégica financiera se puede definir como el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos de las organizaciones, a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos (Márquez y Andarcia, 2009).

También, se define la gerencia estratégica financiera como: (<http://www.gestiopolis.com>).

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

Según Caballero y otros (2010), la gerencia estratégica financiera está conformada por una serie de etapas, que integradas, van a permitir implantar una estrategia financiera de manera eficaz y eficiente. Entonces para desarrollar la gerencia estratégica financiera en una organización es necesario seguir una serie de pasos que de manera sistemática e integrada conforman el proceso de gerencia estratégica financiera, proceso que inducirá a la formulación, ejecución y evaluación de una serie de estrategias financieras de manera eficiente y eficaz.

El punto de partida de este proceso se inicia con la planeación o formulación estratégica financiera, que para Ortiz (2005), esta etapa descansa en la recopilación, el procesamiento y el análisis de información interna y externa mediante la cual formular, desarrollar y controlar la ejecución de las decisiones financieras, es decir, ubicar e identificar la misión, visión y objetivos organizacionales para la construcción y elección de las estrategias. Seguidamente se encuentra la ejecución de la estrategia financiera, que según Ortiz (2005), en esta etapa se busca el cumplimiento de los factores de la planeación (estrategias, programas, proyectos, y políticas) que propician el alcance de los objetivos estratégicos, esto no es más que poner en práctica las estrategias elegidas en la etapa anterior y finalmente, la evaluación de la estrategia financiera que consiste en el montaje de un sistema de indicadores de gestión y de desempeño, con los cuales se busca conocer los factores internos y los externos que pueden explicar las desviaciones registradas entre lo proyectado y lo ejecutado (Caballero y otros, 2010), con esta evaluación, se pretende dar seguimiento a las estrategia formuladas e implantadas, permitiendo ver de qué manera se están logrando los objetivos y de lo contrario aplicar las acciones correctivas.

De esta manera, se evidencia como en la aplicación del proceso de gerencia estratégica financiera, es necesario realizar el análisis de la información interna y externa, es decir, análisis estratégico financiero, el cual se encuentra en el punto inicial del proceso y consiste en ubicar, extraer, conocer y analizar sus factores o elementos del entorno interno y externo (Dess y Lumpkin, 2003).

El análisis estratégico constituye un proceso que requiere una consideración detallada de las metas y objetivos de la organización, un riguroso análisis de su entorno externo e interno, así como valorar los activos intangibles de la organización (Dess y Lumpkin, 2003). Además, Conso (1997:121), afirma que “tiene por objetivos esenciales la búsqueda de las condiciones del equilibrio financiero de las empresas, y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos”.

En la aplicación de análisis estratégico financiero, es necesario indagar no solo acerca de los factores financieros (cálculo de costos, punto de equilibrio, capital de trabajo, riesgo e incertidumbre) que afectan a la organización, pues existen otros factores no financieros (capital intelectual, plusvalía) que afectan la situación de esta y agregan valor a la misma. Simultáneamente se busca saber, a través del análisis interno, cuáles son sus debilidades y fortalezas financieras, así como también a través del análisis externo, qué representa una amenaza para la organización y cuáles son sus oportunidades de negocios.

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

Ahora bien, para la mayoría de las grandes economías, ya sean desarrolladas o en vías de desarrollo, el sector automotriz es un sector clave, siendo el origen de grandes innovaciones, transformando radicalmente un gran número de procesos manufactureros y convirtiéndose en una actividad articuladora de gran variedad de industrias de las que depende la fabricación de vehículos (acero, aluminio, vidrio, plástico, caucho, componentes electrónicos y textiles, entre otros). A continuación se muestran evidencias sobre la situación planteada (<http://www.sofoscorp.com>):

Como destaca la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) en su último informe sobre Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, el sector automotriz no ha permanecido ajeno al proceso de globalización en curso, modificando algunos de los patrones centrales de la industria. Se ha acelerado un proceso de

deslocalización de la producción desde los principales países desarrollados hacia un selecto grupo de economías emergentes, estas últimas combinan grandes mercados internos con menores costes de producción y cercanía a importantes mercados de exportación. La mayor aceleración la han experimentado los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China), que junto con la República de Corea, México y algunos nuevos miembros de la Unión Europea (Eslovaquia, Polonia y la República Checa), comienzan a consolidarse como los nuevos polos productivos de la industria.

Como la oleada de Inversión Extranjera Directa y la expansión internacional de muchas empresas transnacionales ha sido tan relevante, que algunas de estas economías (Japón, la República de Corea y, en los últimos tiempos, China), se han transformado en importantes lugares de localización de los Sistemas Internacionales de Producción Integrada (SIPI) de las empresas automotrices que dominan la producción mundial de vehículos, intensificando la competencia entre los principales fabricantes en materia de marcas, innovación y financiación y desafiando la supremacía de los fabricantes estadounidenses y europeos.

En América Latina, Brasil y México concentran más de 90% de la producción, ocupando el sexto y décimo lugar entre los mayores productores del mundo, respectivamente. La competitividad de la industria brasileña se sustenta en la especialización de vehículos compactos, el dinamismo de la demanda interna y en la complementariedad productiva y comercial con Argentina. Esto, junto a una agresiva política de apoyo y estímulos fiscales, permitió a la industria recuperarse rápidamente tras la reciente crisis. México se ha consolidado como plataforma de exportación de vehículos medianos y grandes, destinando el 80% de la producción a la exportación en el 2009. La industria automotriz mexicana depende fuertemente del mercado de Estados Unidos, lo que la hizo altamente vulnerable a la dinámica externa y le permitió pocos grados de libertad para enfrentar la crisis.

América Latina ha sido testigo de una fuerte expansión de ventas de vehículos entre 2003 y 2007 debido al vertiginoso impulso de la demanda vinculada con el crecimiento económico del periodo y con la reducción en algunos casos de aranceles a la importación de vehículos (caso de Perú), lo que entre otros factores impulsó el volumen de ventas que quedó reflejado en un crecimiento del 85% entre 2003 y



2008. Sobresalen los niveles record de ventas registrado en el año 2008, donde las unidades vendidas superaron los 5 millones.

En el 2009 el sector automotor, afectado por la desaceleración económica y las condiciones cambiarias, registró una caída promedio en el número de vehículos vendidos cercana al 6% respecto a 2008, aunque cabe destacar que dichas caídas se concentraron en México (26% menos de ventas), lo que se entiende dada su fuerte vinculación con Estados Unidos y en Venezuela (50%) debido a las dificultades para financiar importaciones de todo tipo, que llevaron al gobierno a ser particularmente estricto en la autorización de vender divisas para estos fines.

No obstante, los datos recientes muestran una vigorosa recuperación. A septiembre de 2010, ya se había superado en la región la cifra de 4 millones de vehículos vendidos y se esperaba que al final del año sobrepasara los 5,5 millones de unidades, lo que supone un incremento sobre 2009 superior al 10%.

Pese al importante crecimiento experimentado por la industria desde 2003, aún existe capacidad ociosa en la misma, con niveles promedio de capacidad instalada en el sector entorno al 65%, por debajo del promedio general de la industria manufacturera que se ubica en el 75%.

El sector automotriz, altamente correlacionado con la dinámica de la demanda interna, es actualmente uno de los motores del crecimiento económico en la región, contando con un espacio importante para su profundización tanto por capacidad instalada como por demanda potencial.

A pesar del elevado crecimiento del sector automotriz en los últimos años, países como Perú o Colombia continúan teniendo un tamaño del parque relativamente pequeño en comparación a otros países de la región, lo que en un contexto de favorables condiciones de demanda y de oferta podría elevar las cifras de ventas existentes. Además, el futuro de la demanda del mercado de vehículos estará determinado por el crecimiento de una pujante clase media, el mayor nivel de ingresos promedio de la población y la mayor penetración tanto de las exportaciones como de las importaciones.

Si bien, el año 2007 fue récord histórico de ventas de vehículos en Venezuela, el crecimiento en los últimos cuatro años fue cada vez menor hasta llegar a la estruendosa caída al cierre de 2008. Hasta el último trimestre de 2007, los pronósticos auguraban un año 2008 con un comportamiento similar al del año anterior, hasta que en octubre de 2007 fue presentada una nueva Política Automotriz que impone una serie de restricciones y contempla el otorgamiento de licencias de importación, poniéndose así el freno a una oferta cada vez mayor de modelos traídos del exterior, tanto por importadoras como por las mismas ensambladoras que abrieron su gama a nuevos segmentos del mercado. Los voceros del gobierno argumentaron que con la nueva Política Automotriz se pretende impulsar la producción nacional, pero el engorroso procedimiento para la obtención de las divisas que permitieran importar tanto CKD como materias primas para la fabricación de autopartes en el país, así como los repetidos conflictos sindicales hicieron inviables los planes de las ensambladoras para aumentar la producción nacional de vehículos.

El año 2008 cerró con 271.252 vehículos comercializados, una disminución de 44,8% respecto al año 2007, la segunda peor caída para el mercado venezolano en los últimos 10 años. Si se observan con detenimiento los números puede apreciarse que de un salto positivo en 2004 respecto a 2003, el porcentaje de crecimiento del mercado fue disminuyendo año a año, hasta llegar a la situación actual.

El año 2009 arrancó sin una visión clara de lo que puede ocurrir en estos 12 meses. Las licencias de importación que debieron ser otorgadas en noviembre aun no tienen fecha de entrega, y algunas ensambladoras abrieron el año con conflictos provocados por los sindicatos.

Entre tanto los consumidores esperan en largas listas la entrega de un vehículo y aumenta el riesgo de que los concesionarios comiencen a cerrar locales, debido a la escasez de productos, lo que significa despidos de empleados y reducción de la oferta

de servicios. También las importadoras que en el año 2007 estructuraron o presentaron proyectos de ensamblaje en el país esperan por una comunicación oficial para encender los motores (<http://srtzone.forospanish.com>).

Ahora bien Proseri Cumaná, C.A, es una institución privada destinada a la venta de vehículos automotores, repuestos y servicios de la marca Toyota, con los cuales se identifica este concesionario, el mismo esta desde 1924 en operaciones ininterrumpidas, ofreciendo así una atención calificada a la colectividad.

Esta empresa tiene como visión ser el mejor concesionario automotriz del Estado Venezolano, en cuanto a venta de vehículos, repuestos y prestación de servicio automotor a los clientes Toyota. Asimismo, tiene como misión, mantenerse a través del tiempo, como el mejor de la industria automotriz en el Estado Sucre, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio-económico de la región.

Proseri Cumaná, C.A., para el cumplimiento de sus funciones requiere de un grupo de trabajo conformado por cuatro niveles, los cuales se explican a continuación:

- Primer nivel: está integrado por la Junta Directiva, siendo esta la máxima autoridad de la organización y se encuentra asesorada por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Financiera.
- Segundo nivel: este nivel está conformado por la Gerencia General.
- Tercer nivel: está conformado por las siguientes unidades operativas: departamento de posventa, de venta, repuestos, servicios, administración, contabilidad e higiene y seguridad.
- Cuarto nivel: está conformado por unas unidades como: unidad de vendedores, almacén, jefe de taller, asesores de servicios entre otros.

Específicamente, este trabajo de investigación sobre análisis estratégico financiero se llevó a cabo en el Departamento de Contabilidad de dicha empresa, el cual tiene como finalidad suministrar información contable requerida por el gerente general para la administración, control y supervisión del concesionario. Así mismo, tiene la responsabilidad de llevar el control interno del concesionario y de allí la buena administración.

Debido a que en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A., no se ha realizado antes un análisis estratégico financiero, surgió la necesidad de realizarlo, para de esta manera contribuir con la canalización de sus objetivos organizacionales, identificación de sus debilidades, fortalezas (a lo interno) y oportunidades, amenazas (a lo externo), de modo que le permita al Departamento mejorar su desempeño y por ende el logro de sus objetivos, rentabilidad y generar valor para la organización.

De acuerdo a lo antes expuesto y en relación con nuestro tema de investigación, análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A., surgió la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los elementos que deben ser considerados en el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A.?

Así mismo, de la interrogante anterior se derivaron las siguientes:

¿Cuáles son los elementos financieros internos del Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

¿Cuáles son los elementos externos que afectan al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A?

¿Cuáles son las amenazas y oportunidades del Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A?

¿Cuál es el impacto de los elementos internos y externos al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A?

¿Qué acciones estratégicas que son requeridas en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A?

### 1.1.2 Objetivos de la Investigación

#### 1.1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.

#### 1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos financieros internos que afectan al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.
- Identificar los elementos externos que afectan al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.
- Determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.

- Determinar las amenazas y oportunidades del Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.
- Determinar el impacto de los elementos internos y externos al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.
- Describir las acciones estratégicas que son requeridas en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.

### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:9): la justificación “consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la misma”. De acuerdo con este concepto y la importancia que tiene en las investigaciones, se dice que ésta va dirigida a resolver una problemática y mediante ella se pretende dejar aportes que de una u otra forma permitan solventar las dificultades ocasionadas.

Una de las problemáticas que presentan las organizaciones hoy en día son los constantes cambios que pueden, de una u otra forma poner en riesgo el funcionamiento de las mismas, es allí, donde se debe tomar en consideración el análisis estratégico financiero como una alternativa vital para el logro de los objetivos financieros de las mismas, pues, éste permite minimizar o contrarrestar las posibles debilidades, riesgos, al igual que, aprovechar las fortalezas y oportunidades que predominan en cualquier momento

Ahora bien, motivado a que el análisis estratégico financiero toma en cuenta elementos tales como, información financiera, como no financiera, así como las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de las empresas, la presente investigación se justificó, porque realizar el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A, permitirá a la empresa identificar correctamente las oportunidades que ofrece el entorno para su aprovechamiento en forma más eficiente y eficaz, cumpliendo con 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 a la organización y prepararse ante los eventos que puedan afectar su misión y desarrollo adecuado de sus objetivos.

Además, con esta investigación se dio a conocer al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A., los factores que guían o que afectan el cumplimiento de sus objetivos financieros a fin de que éste implante las acciones que le permitan aprovechar las fortalezas, para así minimizar las debilidades, además de cultivar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se encuentren en el entorno.

## **1.2 Marco Metodológico**

Para Fidias Arias (2006), el marco metodológico es el que comprende el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación; es decir, es el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado. De allí que, este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de investigación que se empleó en este trabajo de investigación, es decir, comprende el nivel de investigación, el tipo de investigación, población y muestra, sistematización de variables, las técnicas estratégicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación de la investigación.

### 1.2.1 Nivel Investigación

Arias (2006:23) define el nivel de la investigación como el “grado de profundidad con que se abarca un fenómeno u objeto de estudio”. De acuerdo a su naturaleza, existen varios tipos, cuya aplicación dependerá del grado de profundidad con que se realiza, y por sus características, puede ser exploratoria, descriptiva y explicativa (Arias, 2006):

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.
- Investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a las definiciones anteriores, esta investigación es descriptiva, ya que buscó la caracterización de los elementos internos financieros y no financieros y los elementos externos que afectan al Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A, para de esta manera aplicar el análisis estratégico financiero como medio para alcanzar los objetivos planteados y darle el uso razonable a los recursos financieros con que cuenta este departamento.



### 1.2.2 Tipo de Investigación

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

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

Esta investigación es de campo, ya que, la información necesaria se obtuvo de forma directa con el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A. dándole sustento a lo que refiere Arias (2006). Durante este proceso se obtuvo información relacionada directamente con el problema de investigación, por tal razón fue necesario recurrir a la revisión bibliográfica, páginas de Internet, tesis de grado y revistas para lograr así la profundización del tema de investigación en específico (análisis estratégico financiero), logrando con esto, la comprensión del tema para así aplicarlo en el

objeto de estudio correspondiente (Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná C.A).

### 1.2.3 Población y Muestra

Arias (2006:81) define a la población como un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, e indica que se clasifica en: población finita, “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”, y población infinita, “es aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman”.

Por su parte, el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:13) indica que la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”.

En atención a lo anterior, en el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná C.A, se encuentran laborando actualmente siete (7) personas, quienes son los responsables de ejecutar las funciones inherentes al mismo; por consiguiente, se considera que esta población es finita, por lo que, no se requirió muestra alguna.

### 1.2.4 Técnicas para la Recolección, Organización, Análisis e Interpretación de Información.

Para Arias (2006:99), las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Además Arias (2004), 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.
- La entrevista: es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiere.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En función de lo anterior y considerando el diseño de investigación, la técnica de recolección de información necesaria para recoger la información y dar respuestas a las interrogantes planteadas se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario. Instrumento que será aplicado al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná C.A. (Anexo N° 1)

#### 1.2.5 Sistematización de Variables

Arias (2006), define la sistematización de variables como “el conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación”.

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

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

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

Para Arias (2006), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”.

Así mismo, Arias (2006), señala que una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comportan dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores.

Arias (2006), define un indicador como “un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”.

De acuerdo a los planteamientos anteriores se realizó la sistematización de variables mostrada en el cuadro N° 1.

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

Variables	Dimensiones	Indicadores
Análisis Estratégico Financiero	Elementos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos financieros:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis de los estados financieros.</li> <li>– Capital de trabajo.</li> <li>– Razones financieras.</li> <li>– Análisis de porcentajes.</li> <li>– Análisis de tendencias.</li> <li>– Modelo DuPont.</li> <li>– Análisis de los proyectos de inversión.</li> <li>– Punto de equilibrio.</li> <li>– Riesgo y rendimiento.</li> <li>– Apalancamiento operativo.</li> <li>– Apalancamiento financiero.</li> <li>– Costo de capital y estructura de capital.</li> <li>– Los presupuestos.</li> </ul> </li> <li>• Elementos no financieros:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Capital Intelectual.</li> </ul> </li> </ul>

	<p style="text-align: center;">Elementos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plusvalía.</li> <li>– Información medioambiental.</li> <li>– Económicos.</li> <li>– Políticos y Legales.</li> <li>– Sociales y culturales</li> <li>– Competitivos y geográficos.</li> </ul>
--	---	--

Fuente: Autores. 2012.

## CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

### 2.1 La Estrategia:

El término estrategia es de origen griego *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ* y procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Es básicamente un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

Muchos de sus conceptos y teorías tienen sus antecedentes en la estrategia militar pero hoy en día es común ver como el término estrategia ha sido asociado tradicionalmente, además a la política, la economía y los negocios, produciendo nuevos enfoques en el campo empresarial.

#### 2.1.1. Definición de Estrategias

Stoner y Freeman (1996), definen la estrategia desde dos perspectivas: en la primera perspectiva, explican que la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Esta definición representa un papel activo y racional de los administradores al formular la estrategia de la empresa. La segunda perspectiva explica que la estrategia es una guía de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo; esta perspectiva muestra el lado pasivo de los administradores al momento de formular la estrategia de la empresa, porque se ajustan a su entorno solo cuando surge la necesidad.

La estrategia de una empresa es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito,

satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio (Thompson y Strickland, 2005). Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido (David, 2008). Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos organizacionales que incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado, entre otros. Es la acción de marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende.

### 2.1.2 Contextos de Aplicación de las Estrategias

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

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



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

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

### 2.1.3 Clasificación de las Estrategias

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

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

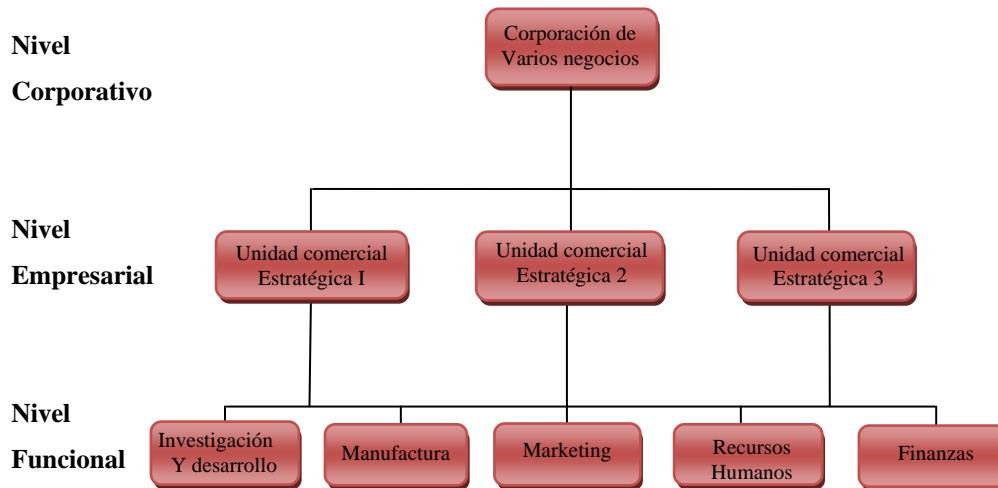
- Las estrategias de integración vertical, se dan cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.
  - Las estrategias de diversificación de conglomerado, cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad.
  - Estrategias de fusiones, se dan con la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones de forma independiente.
  - Estrategias de operaciones conjuntas, cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado; innovación, es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
  - Las alianzas estratégicas, cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico pero cada una de ellas mantiene su identidad.
- Estrategias defensivas: el objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de una ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectarlas. Solo se han definido cuatro, las cuales son:
    - Reducción o enchamamiento, consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad;
    - Desinversión, cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión;
    - Liquidación, se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previos a trámites legales;
    - Estrategia de recuperación, la cual se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.

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

#### 2.1.4 Niveles de las Estrategias

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

**Figura N° 1. Niveles estratégicos de las organizaciones**



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

- Nivel corporativo: en este nivel se pretende determinar en qué negocio debe o quiere estar una compañía, refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumple sus unidades en el empeño de tal direcciones. Dentro de este nivel se encuentra la estrategia de crecimiento, cuya finalidad es incrementar las operaciones de la organización acrecentando mejores productos y/o servicios, y esto, a su vez, le permitirá aumentar los ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativa.
- Nivel empresarial: en una estrategia de nivel empresarial se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con solo una línea de negocio, o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios; esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios; cada división tendrá su propia estrategia que define los productos, servicios que ofrece y los clientes a los que quiere llegar. Por lo tanto, cada división tiene su propio estilo de

competir cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocios.

- Nivel funcional: respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufacturas, *marketing*, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar a la estrategia empresarial.

## **2.2 Gerencia Estratégica Financiera**

El término gerencia, según Robbins y Coulter (1996:8) “se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas”. La gerencia permite la realización de las actividades con eficiencia y eficacia; ejerce diferentes funciones en una organización, en la que se encuentran administrar, delegar, supervisar y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Por esta razón, se puede apreciar que la gerencia como función proporciona herramientas de eficiencia y eficacia dentro del proceso administrativo por los cuales se conducen las organizaciones.

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

La gerencia estratégica, según lo señalan Robbins y Coulter (2005:180), “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a

largo plazo de la organización”. Para David (2008:5), la gerencia estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

La gerencia estratégica consiste en un proceso continuo que va desde la formulación de una estrategia hasta su evaluación, tomando como base el análisis de la situación que lo rodea. Por tanto, se puede decir que el proceso de gerencia estratégica está conformado por las siguientes etapas (<http://www.wikilearning.com>):

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

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

- **Ejecución de estrategias:** significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de

la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración

- Evaluación de estrategias: comprende la comprobación de los resultados de la ejecución y formulación. A través de ella se examinan las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, se comparan los resultados esperados con los reales y toman las acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

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

Para Gitman (2003:3), las finanzas “es el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Las finanzas están vinculadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en el traspaso de dinero entre individuos, empresas y gobiernos, es decir, es la ciencia que estudia el manejo del dinero. Así mismo, Besley y Brigham, (2009:4), señalan que “las finanzas conciernen a las decisiones que se toman en relación con el dinero o con más exactitud, con los flujos de efectivo”.

Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos (<http://es.wikipedia.org>).

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

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

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

- Preparación de pronósticos y planeaciones, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos al mirar hacia el futuro y al determinar los planes que darán formas a la posición futura de la empresa.
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor, una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento rápido en las ventas, lo cual requiere de inversiones en planta, equipo e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa óptima de crecimiento en ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos.



- Coordinación y control, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurarse que la empresa sea operada de la manera más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen implicaciones financieras y todos los administradores- tantos financieros como de otra naturaleza- necesitan tener esto en cuenta.
- Forma de tratar con los mercados financieros, el administrador financiero debe tratar con los mercados de dineros y de capitales. Toda empresa afecta y se ve afectada por los mercados financieros generales, de los cuales se obtienen los fondos, se negocian los valores de una empresa y se recompensa o se castiga a los inversión en consecuencia, si los administradores financieros cumplen eficientemente con sus responsabilidades contribuirán a maximizar los valores de las empresas que dirigen.

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

### 2.2.1 Definición Gerencia Estratégica Financiera

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

Para lograr el objetivo primordial que implica la gerencia estratégica financiera, es necesario conocer el proceso que la compone, la cual está conformada por una serie de etapas, que integradas, van a permitir implantar una estrategia financiera de manera eficaz y eficiente. Este proceso se inicia con la identificación de la visión, misión, objetivos y la elección de la estrategia, los cuales, en su conjunto, comprenden la etapa de formulación, luego de esto es necesario poner en práctica las estrategias elegidas en la etapa anterior, definiendo objetivos y políticas necesarias para la consecución de ésta y, por último, se pretende dar seguimiento a la estrategia financiera ya formulada e implantada, permitiendo ver de qué manera se están logrando los objetivos y de no lograrse, indagar las razones por las cuáles ocurren dichas desviaciones.

### 2.2.2 Proceso de Gerencia Estratégica Financiera

Es primordial la consecución sistemática de las fases del proceso de gerencia estratégica financiera para poder lograr los objetivos de la organización y alcanzar los fines propuestos y, es por ello que, a continuación se describen cada una de sus etapas:

- Planeación o Formulación Estratégica Financiera. Para Ortiz (2005), esta etapa descansa en la recopilación, el procesamiento y el análisis de información interna y externa mediante la cual formular, desarrollar y controlar la ejecución de las decisiones financieras, es necesario entonces señalar que la gestión financiera abarca los aspectos globales de la administración del sistema de información, del planeamiento, del control, del diagnóstico y del desarrollo de las políticas que impliquen el uso racional de recursos físicos y monetarios.

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

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad. La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Es decir, la formulación es una herramienta muy útil para las organizaciones de hoy en día, pues ésta permite determinar la misión, visión, objetivos y estrategias que va a implantar la entidad, para luego identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

- Implementación o ejecución estratégica financiera. Para Ortiz (2005), en esta etapa se busca el cumplimiento de los factores de la planeación (estrategias, programas, proyectos, y políticas) que propician el alcance de los objetivos estratégicos.

Los principales temas de administración en la implementación de estrategias incluyen el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la reestructuración y la reingeniería, la revisión de los planes de retribución e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y en, caso de ser

necesario, la reducción de personal. Los cambios en la administración son necesariamente más extensos cuando las estrategias que se van a poner en marcha dirigen a la empresa hacia una nueva dirección importante.

La etapa de ejecución consiste en convertir el plan estratégico de la organización en acción y luego en resultados. La ejecución de una estrategia va a ser exitosa siempre y cuando todos los niveles organizacionales estén involucrados en el proceso de planeación, mostrando resultados positivos en cuanto a la competitividad y a la obtención de recursos monetarios adicionales.

Así mismo, David (2008:312), examina varios conceptos considerados como centrales para la implementación de las estrategias: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio. Algunas acciones que requieren como políticas financieras y contables:

- Aumentar el capital con deudas a corto plazo; deudas a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
- Arrendar o comprar activos fijos.
- Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes al cobro.
- Establecer ciertos porcentajes de descuentos en cuentas dentro de un periodo específico.

Una implementación de estrategia exitosa a menudo requiere de capital adicional; además de las ganancias netas de las operaciones y de la venta de activos, las dos fuentes principales de capital para una organización son el endeudamiento y las acciones. Determinar una mezcla apropiada de endeudamiento y acciones en la estructura de capital de una empresa puede ser vital para implementar una estrategia exitosamente. En teoría, una empresa debería tener la suficiente deuda en su

estructura de capital para impulsar su rendimiento sobre la inversión al aplicar el capital proveniente del endeudamiento a los productos y proyectos que ganen más que el costo de la deuda. En periodo de bajas utilidades, demasiada deuda en la estructura de capital de la organización podría hacer peligrar los rendimientos de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la compañía.

David (2008), señala que en ésta etapa requieren acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la estrategia de fijación de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de la estrategia de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transferencia de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial.

- Evaluación de la estrategia financiera. No solo basta con la puesta en práctica de la estrategia, sino el seguimiento continuo de las acciones implementadas, de esta forma se observará si se están cumpliendo los objetivos planeados, qué tan eficaces y eficientes han sido las estrategias formuladas e implantadas, de lo contrario se podrá aplicar a tiempo los correctivos necesarios para ayudarla a que se lleven a cabo de manera correcta.

Al realizar el control del desempeño empresarial se repite el ciclo del planeamiento, ya que, la gerencia vuelve a la etapa inicial de analizar los datos contenidos en los microsistemas de información y de evaluar los coeficientes de alcance de los resultados previstos con el concurso de los indicadores. Los campos cubiertos por el control son los mismos abarcados al dimensionar los objetivos

estratégicos y deben consultar las proyecciones cuantitativas y monetarias consignadas en los costos y presupuestos.

La medición del desempeño de la organización, se alcanza a través de la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos, la evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exactos de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño industrial, estrategia y filosofía gerencial de cada organización en particular. Por ejemplo, una organización que busca una reducción de gastos, tiene un conjunto de criterios de evaluación completamente diferente al de una organización que busque el desarrollo de mercado. Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que la gerencia utiliza para hacer tres comparaciones esenciales: comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores, comparar el desempeño de la empresa con el de las demás industrias. (<http://www.valoryempresa.com>).

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.

Algunos indicadores financieros claves que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son:

- Rendimiento sobre la inversión
- Rendimiento sobre el capital
- Margen de utilidades
- Participación de mercados
- Relación entre capital y deuda
- Ganancia por acción
- Crecimiento de ventas
- Crecimientos de activos

### **2.3 Análisis Estratégico Financiero**

F. David (2008), plantea que, “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica”.

El análisis estratégico constituye un proceso, el cual requiere una consideración detallada de las metas y objetivos de la organización, un riguroso análisis de su entorno externo e interno, así como valorar los activos intangibles de la organización (Dess y Lumpkin, 2003). En cuanto al análisis de las metas y objetivos, éstos deben estar claramente articulados para canalizar por toda la organización los esfuerzos de

los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos representan la razón de ser de la organización desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Éstos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

### 2.3.1 Definición de análisis estratégico financiero

Según J. Fred Weston, el análisis financiero tradicional se ha centrado en las cifras. 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.

Hoy, en el mundo global esto resulta insuficiente. Se deben también 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. Pues, es importante ubicar, el país o la región, dónde la empresa realiza sus actividades, para evaluar el nuevo concepto de riesgo país, o grado de institucionalidad democrática que practique el estado de derecho (<http://www.gestiopolis.com>).

En este sentido, el análisis estratégico financiero es aquel que realiza una evaluación integral de todos los elementos que afectan de una u otra forma la parte financiera de la organización, aunque estos elementos no sean de carácter financiero, pero tienen incidencia en dicha área (<http://hdl.handle.net>). 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.

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

### 2.3.2 Elementos Financieros Internos del Análisis Estratégico Financiero.

Los elementos internos del análisis estratégico financiero son aquellos que se encuentran en la organización y que ésta puede controlar, y ayudan a la entidad a determinar los recursos que posee y carece para llevar a cabo sus actividades y en qué actividades está siendo eficiente y eficaz y en cuáles no, a la hora de realizar dichas actividades. Estos están divididos en elementos financieros y no financieros, los cuales se muestran a continuación:

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

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

- Análisis de los Estados Financieros. El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan. Los estados financieros más usados y conocidos son: el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de variación de las cuentas de patrimonio, los cuales son preparados al final del periodo de operaciones por los administradores 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 (Kennedy y McMullen, 1971).

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.

Los estados financieros o informes financieros, representan el principal producto de todo el proceso contable que se lleva a cabo en una empresa, en base a dichos estados son tomadas casi todas las decisiones económicas y financieras.

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

1. Estado de Situación: muestra la inversión o aplicación realizada en el activo procedente del financiamiento de terceros ajenos a la empresa, y de los propietarios a una fecha determinado. En este estado van reflejadas

las cuentas reales (los activos, pasivos y capital) de una entidad y se presentan de una forma clasificada y ordenada para así, determinar de una forma sencilla dónde están invertidos los valores de la empresa y de dónde provienen esos valores. Según Ortiz (2005:29), el balance general tiene como objetivos, determinar las fuentes de financiamiento, establecer los campos de inversión atendidos, evaluar resultados de liquidez y rentabilidad, analizar el grado de cobertura de deudas y determinar niveles de movilización de los recursos”. El análisis del balance se realiza con la finalidad de conocer cuál es el comportamiento de los costos de capital, el rendimiento de los activos y capital y la liquidez que tiene la organización para afrontar sus obligaciones a corto y largo plazo.

2. Estado de ganancias y pérdidas: en este informe se muestran los ingresos y gastos que ha tenido la organización en un periodo económico, así mismo, muestra si la empresa obtuvo utilidad o pérdida como resultado de las operaciones del negocio. Este estado está conformado por cuentas nominales, es decir, cuentas que se cierran al final del ejercicio económico, no pasan de un periodo a otro.

Para Ortiz (2005:30), los objetivos del estado de resultado son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”. El análisis del estado de resultado proporciona información a la organización en cuanto al aumento o disminución de los ingresos, costos y gastos.

3. Estado de variación en las cuentas de patrimonio: refleja el movimiento ocurrido entre dos fechas de todas aquellas cuentas que conforman el patrimonio de una empresa, allí su importancia.
4. Estado de flujo de efectivo: muestra el efectivo generado y utilizado en las diferentes operaciones que se pueden realizar en una entidad, su

principal propósito es dar información relevante sobre los ingresos y desembolso de efectivo o equivalente de efectivo de una organización.

Los estados financieros deben presentarse acompañados por sus respectivas notas explicativas o revelatorias, las cuales son parte integrante de los mismos. 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.

Los estados financieros, se preparan con la finalidad de presentar una revisión periódica acerca del progreso de la empresa y tratar sobre la situación de las inversiones en el negocio y los resultados obtenidos en el periodo de estudio. El análisis de los estados financiero intenta dictaminar el comportamiento de la gestión de una empresa, con la principal finalidad de proporcionar información para la toma de decisiones.

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

El capital de trabajo juega un papel importante dentro de la empresa, ya que éste tiene una relación estrecha con las operaciones diarias de la entidad y, por ello, es un factor indispensable a la hora de realizar un análisis financiero, por cuanto una mala utilización del capital de trabajo puede conllevar el fracaso de la empresa.

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

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

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

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

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

Mientras mayor sea el capital de trabajo aportado por los propietarios, mayor será el crédito que goce la empresa, pero también puede buscar el financiamiento del

capital de trabajo mediante la emisión de bonos a largo plazo o préstamos bancarios a corto plazo.

- Las Razones Financieras. Uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de entidades son las razones financieras, ya que, éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Las razones financieras presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y puede precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, cobertura y todo lo que tenga que ver las actividades económicas y financieras de la organización (<http://www.wikipedia.com>). Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, rentable, si tiene liquidez, etc.

Algunas de las razones financieras son:

1. 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 empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

Entre las razones de liquidez se tienen:

- 1.1 Capital neto de trabajo (CNT)
- 1.2 Índice de solvencia (IS)

- 1.3 Índice de la prueba del ácido (ACIDO)
- 1.4 Rotación de inventario (RI)
- 1.5 Plazo promedio de inventario (PPI)
- 1.6 Rotación de cuentas por cobrar (RCC)
- 1.7 Plazo promedio de cuentas por cobrar (PPCC)
- 1.8 Rotación de cuentas por pagar (RCP)
- 1.9 Plazo promedio de cuentas por pagar (PPCP)

2. 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:

- 2.1 Razón de endeudamiento (RE)
- 2.2 Razón pasivo-capital (RPC)
- 2.2 Razón pasivo a capitalización total (RPCT)

3. 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:

- 3.1 Margen bruto de utilidades (MB)
- 3.2 Margen de utilidades operacionales (MO)
- 3.3 Margen neto de utilidades (MN)

- 3.4 Rotación del activo total (RAT)
- 3.5 Rendimiento de la inversión (RE)
- 3.6 Rendimiento del capital común (CC)
- 3.7 Utilidades por acción (UA)
- 3.8 Dividendos por acción (DA)

4. 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:

- 4.1 Veces que se ha ganado el interés (VGI)
- 4.2 Cobertura total del pasivo (CTP)
- 4.3 Razón de cobertura total (CT)

- 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 un 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 gran parte de este conocimiento es revelado por el análisis de las razones financieras, su comprensión mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño. Si bien es más detallada cuando el análisis se extiende para incluir más consideraciones.

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



renglones financieros individuales como porcentajes del total permite conocer detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades simples por sí mismas. Es decir, el total activo (x cantidad), será el cien por ciento (100%), y cada uno de los activos por ejemplo, caja, banco etc., se le determina el porcentaje dependiendo de la cantidad de dinero que posea, para saber cuánto representa en porcentaje del total de los activos y luego se comparará con porcentajes de esa misma partida de años anteriores para saber, si ha aumentado o disminuido su porcentaje.

- **Análisis de Tendencias.** El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados y compararlos con razones actuales y pasadas. Las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

Ahora bien, en toda empresa, se mueven muchos intereses: los bancos, los acreedores, los inversionistas, los trabajadores, los accionistas, los analistas, los ejecutivos, etc. Por consiguiente, el tipo de análisis financiero varía de acuerdo a los intereses específicos de la parte de que se trate. Así, los acreedores comerciales están interesados primordialmente en la liquidez de la empresa, sus derechos son a corto plazo y la capacidad de la empresa para pagar esos derechos se juzga mejor mediante el análisis profundo de su liquidez.

El derecho de los tenedores de bonos es a largo plazo y, en consecuencia, les interesa más la capacidad del flujo de efectivo de la empresa para cubrir su deuda a largo plazo. El tenedor de bonos puede evaluar esta capacidad analizando la estructura de financiamiento de la empresa, las principales fuentes y usos de fondos, su rentabilidad en el transcurso del tiempo y las proyecciones de rentabilidad futura. Los inversionistas en acciones comunes (accionistas), están interesados principalmente en las utilidades actuales y las que se esperan en el futuro, la estabilidad de estas utilidades como una tendencia, así como su covarianza con las utilidades de otras empresas del mismo sector competitivo. Por consiguiente, su preocupación está en la rentabilidad empresarial. Sólo se preocupan de la situación financiera, cuando afecta la capacidad de la empresa para pagar dividendos y evitar la quiebra. Pero la dirección de la empresa, debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que utilizan los oferentes externos de capital al evaluar la empresa. Es por tanto, importante el manejo de la liquidez y la rentabilidad. Parámetros entre los que se mueve la gestión empresarial y en cuyo punto de equilibrio aparece el riesgo: a más rentabilidad, más riesgo; a más liquidez, menos riesgo.

- El Modelo DuPont. El Modelo DuPont es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el modelo DuPont integra los elementos de la declaración de ingresos con los del (<http://www.monografias.com>).

Este método demuestra la relación entre la eficiencia del estado de resultado, las ventas de la empresa y la inversión en activos; mientras menos sea el porcentaje de utilidad mayor debe ser la rotación de los activos para ser más rentables (<http://www.gestiondelconocimiento.com>).

- Análisis de los Proyectos de Inversión. Los estados financieros una vez elaborados, preparados y analizados, éstos van a suministrar la información suficiente para que la empresa tome decisiones financieras, bien sea para invertir con sus propios recursos o buscar fuentes de financiamientos para poder invertir.

El análisis de los proyectos de inversión, constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a las actividades de inversión. Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específicas a las inversiones.

Una de las evaluaciones que se debe realizar para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

También, el análisis financiero se emplea para comparar dos o más proyectos y determinar la viabilidad de la inversión de uno solo.

La finalidad del análisis de los proyectos de inversión es, entre otros:

1. Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
2. Identificar la repercusión financiera, por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.

3. Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
  4. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
  5. Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.
- Punto de Equilibrio. El sistema del punto de equilibrio se desarrolló en el año 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch, (Moreno y Betancourt, 2009), él consideró que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos: solvencia, estabilidad, productividad. Rautenstrauch, llegó a determinar la fórmula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de una compañía.

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

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

1. Costos Variables: son aquellos costos susceptibles a los cambios en el volumen de producción, es decir, a medida que la producción es mayor, mayores serán los costos variables (materiales, electricidad, entre otros).

2. Costos Fijos: son aquellos costos que no se ven afectados por el volumen de producción, es decir, que para cualquier nivel de producción su monto permanecerá constante (sueldos de administración, sueldos de ventas, entre otros).

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

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

1. Cambios en los precios de venta.
2. Cambios en los costos fijos.
3. Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
4. Cambios en el volumen de producción.

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

- 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 la ganancia o la pérdida total expresada por el propietario durante un periodo de tiempo específico.

Por su parte, el riesgo se define como la variabilidad del rendimiento sobre las inversiones que se tengan (Van Horne y Wachowicz, 1994). Los administradores deben tener claro a la hora de de invertir las preferencias del riesgo existentes, los cuales son tres:

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

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

- El análisis de sensibilidad
- Desviación estándar
- Coeficiente de variación
- Correlación
- 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:

1. Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión
2. Rendimiento sobre el capital propio

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

- Apalancamiento Operativo. Es una medida del grado en el cual se usan los costos fijos en las operaciones de una empresa. Se dice que si una empresa que tiene un alto porcentaje de costos fijos, también, tiene un alto grado de apalancamiento operativo. 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.
- Apalancamiento Financiero. 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 indiferencia, es decir, cuando la tasa.

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 y cuando el resultado de la ecuación, 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.

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

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

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



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

- 1.1 Costo de la deuda antes de impuesto
  - 1.2 Costo de la deuda después de impuesto
2. Costo de las acciones preferentes: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los tenedores de acciones preferentes de la empresa este costo se calcula al dividir los dividendos anuales de este tipo de acciones, entre los valores netos de realización procedentes de su venta.
  3. Costo del capital de las acciones comunes: es la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión de los tenedores de acciones comunes de la empresa, existen dos formas de financiamiento de este tipo de acciones y son, en primer lugar utilidades retenidas y en segundo lugar nuevas emisiones de acciones comunes, pero antes de calcular ambos se debe estimar primero el costo de capital de las acciones comunes este se calcula usando el modelo de valuación de crecimiento constante (de Gordon), este modelo se basa en la premisa de que el valor de una acción es igual al valor presente de todos los dividendos futuros, que se proporcione ésta a lo largo de un periodo infinito.
- Presupuesto. Para Ortega (2008:227), los presupuestos son: “una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números”. Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y ejecución, éste resume los objetivos de las unidades que conforman una organización; ventas, producción, distribución, finanzas. Son diseñados para llevar a cabo una variedad de funciones: planificación, evaluación del

desempeño, coordinación de actividades, ejecución de planes, comunicación y motivación. Los presupuestos se clasifican en:

1. Presupuestos Operativos:

- 1.1 Presupuesto de ventas
- 1.2 Presupuesto de compras materiales
- 1.3 Presupuesto de mano de obra
- 1.4 Presupuesto de costos indirectos
- 1.5 Presupuesto de costos de ventas
- 1.6 Presupuesto de gastos de ventas
- 1.7 Presupuesto de gastos de administración

2 Presupuestos Financieros:

- 2.1 Estado de resultado proyectado
- 2.2 Flujo de caja presupuestado
- 2.3 Balance general presupuestado

Los presupuestos cumplen una función indispensable dentro de las organizaciones ya que estos, permiten conocer en cantidad los planes que posee las organizaciones y sirven de guía para conocer donde la empresa tiene fortalezas y donde tiene fallas al igual que lo hacen el resto de los elementos financieros.

Los factores financieros siempre han sido elementos importantes en las organizaciones, anteriormente, la mayoría de las decisiones gerenciales se tomaban basándose únicamente en ellos. En la actualidad, tomar decisiones solo con estos elementos sería un suicidio para las empresas, no obstante, los elementos financieros se deben coordinar con los elementos no financieros para realizar un diagnóstico general de la empresa.

- Elementos no Financieros. Los elementos no financieros son todos aquellos que no pueden ser medidos por el dinero, pero éstos ayudan a las organizaciones a generarlos, también, crean ventajas competitivas y por ende generan riquezas. Los factores no financieros más importantes dentro de las organizaciones son:
  - Capital Intelectual. Edvisson y Malone (1997:08), definen el capital intelectual como: “la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que otorgan a las compañías ventajas competitivas en el mercado”. Por su parte Brooking (1997:02), expresa que: “el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Asimismo, Steward (1998:69), expresa que el capital intelectual: “es el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva”.

El capital intelectual se encuentra estructurado en tres categorías:

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

El capital intelectual tiene las siguientes características:

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

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

- Plusvalía. Según la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC 38) la cual establece el marco regulatorio para los activos intangibles dentro de la organización, ésta menciona que la plusvalía generada internamente por la organización no se reconocerá como activo, ya que no es un recurso que puede ser identificado ni controlado por la organización, además que no puede ser medida fiablemente.

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

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

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

- Información Medioambiental. El medio ambiente es todo lo que afecta a un ser vivo. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y en un momento determinados, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras. Es decir, no se trata sólo del espacio en el que se desarrolla la vida, sino que también comprende seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos tan intangibles como la cultura (<http://es.wikipedia.org>). En consecuencia, su defensa y preservación corresponde a toda la humanidad.

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

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

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

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

### 2.3.3 Elementos Externos del Análisis Estratégico Financiero.

Los elementos externos del análisis estratégico financiero son todos aquellos que de una u otra forma afectan la situación financiera de la empresa. Con la identificación y evaluación de estos elementos, se podrá saber cuáles son las amenazas y oportunidades existentes en el ámbito no controlado de la empresa. Además, se podrán formular estrategias para lograr un mejor desempeño y competitividad en el mercado. Se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento (económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos), para lograr un mejor entendimiento de los mismo, los cuáles proporcionan información a la organización para conocer hacia dónde se dirige el mercado y de esta manera conocer sus oportunidades y amenazas y así elaborar estrategias para aprovechar dichas oportunidades al máximo y minimizar las amenazas.

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

- Elementos Económicos. Son todos aquellos indicadores y políticas en materia económica, que se establecen y realizan en un país para determinar y medir el progreso de su economía, es decir, éstos van a dar a conocer si existe recesión o auge económico así como el poder adquisitivo de la población. Estos elementos se

extraen directamente de la economía, tanto nacional como internacional, dependiendo de la magnitud del negocio.

Los elementos económicos más importantes son:

- Producto Interno Bruto (PIB).
  - Inflación.
  - Políticas económicas.
  - Riesgo país.
- 
- Elementos Políticos y Legales. Estos elementos generalmente, se extraen de las leyes y normas que afectan de manera directa a las organizaciones, éstas dependen del país en que se encuentre ubicada la empresa. También, las leyes se aplican según el tipo de actividad empresarial que realice el negocio y así establecer regulaciones. En Venezuela, las leyes que toda empresa debe tomar en cuenta independientemente del tipo de actividad son:
    - La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
    - Ley Orgánica del Trabajo (1997).
    - Código Orgánico Tributario (2001).
    - Código de Comercio (1955).
    - Ley de Mercado de Capitales (1998).
    - Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2005).
    - Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2005).
    - Las Declaraciones de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (DPCGA).
- 
- Elementos Sociales y Culturales. Estos elementos afectan el modo de vida de las personas, y son necesarios para el análisis estratégico financiero, ya que, las



empresas producen bienes o prestan servicio y éstos van dirigidos a las personas. También, éstas constituyen un recurso para las organizaciones.

Entre estos elementos se encuentran:

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

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

rama comercial, para saber, cuán aceptados son sus productos y si es líder en el mercado.

- Elementos Geográficos. Estos elementos tienen que ver con la ubicación geográfica de la organización. Es decir, la empresa debe evaluar las condiciones climáticas imperantes en la región donde se encuentre, así como, las vialidades existentes, todo esto para saber si es más rentable transportar mercancía, por aire, por mar o por tierra. También, se evalúa la geografía en el caso de producir un nuevo producto en la empresa.

#### 2.3.4 Métodos para desarrollar el análisis estratégico en las organizaciones.

A continuación se presentan diferentes métodos para desarrollar el análisis estratégico en las organizaciones:

- 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.

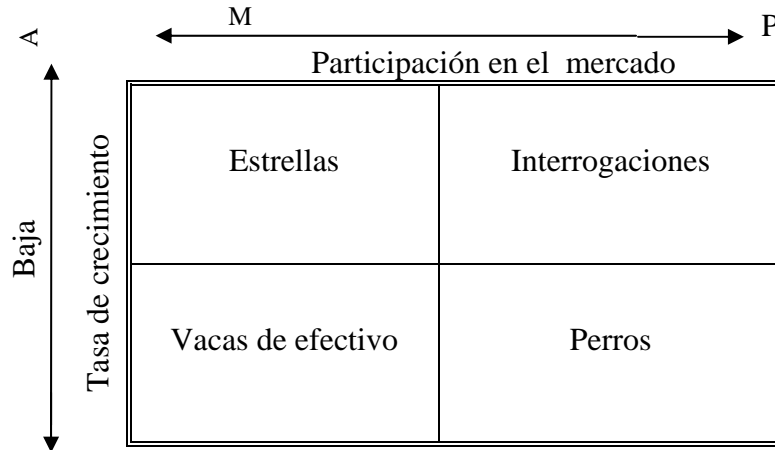
Los pasos para construir la matriz son los siguientes:

- 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.

Este es el método utilizado para realizar el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.

- Matriz de portafolios. Esta matriz fue desarrollada, según Robbins y Coulter (2005), por el Boston Consulting Group (BCG), en esta matriz se propuso la idea de que las empresas de una organización podían evaluarse y graficarse en una matriz de 2 x 2 para identificar cuáles ofrecían el mayor potencial y cuáles significaban una fuga de recursos de la organización. El eje horizontal representa la participación en el mercado evaluada como mucha o poco y el eje vertical indica el crecimiento proyectado del mercado, poco o mucho a partir de esta evaluación, una empresa se sitúa en una de cuatro categorías ( Ver Figura N° 2).

**Figura N° 2. Matriz de Portafolios (BCG)**



Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Pág.190

- Vacas de efectivo (poco crecimiento, mucha participación en el mercado), las empresas de esta categoría generan grandes sumas de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento están limitadas.
  - Estrella (mucho crecimiento, mucha participación en el mercado), estas empresas están en su mercado de crecimiento acelerado y tienen participación dominante. Su aportación al flujo de efectivo depende de sus necesidades de recursos.
  - Signos de Interrogación (mucho crecimiento, poca participación en el mercado), estas empresas están en una industria atractiva, pero su porcentaje de participación en el mercado es pequeño.
  - Perros (poco crecimiento, poca participación en el mercado), las empresas de esta categoría no producen ni consumen mucho efectivo. Y tampoco prometen mejorar su desempeño.
- Matriz Interna-Externa (IE). Esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, la matriz IE se parece a la

matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama, esta es la razón por la cual se llama “matrices de cartera”, pero en ellas existen diferencias importantes que por lo general permiten que los gerentes estratégicos con múltiples divisiones desarrollen a menudo para formular estrategias alternativas. Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre las carteras de divisiones de una organización.

- Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE). Otra herramienta importante de conciliación de la etapa de formulación. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Estos cuatro factores son quizás determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.
- Balanced Scorecard, llamado también Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico, es otro modelo de gestión más completo utilizado por las organizaciones en estos últimos tiempos para medir su desempeño, 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. 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>).

El modelo presenta cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera, el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente, el objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio, analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: procesos de innovación, procesos de operaciones y procesos de servicio post-venta.

- 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.

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A.**

#### **3.1 Departamento de Contabilidad de la empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

Prosperi Cumaná, C.A., es una institución privada destinada a la venta de vehículos automotores, repuestos y servicios de marca Toyota, con los cuales se identifica este concesionario, el mismo está desde 1924 en operaciones ininterrumpidas, ofreciendo así una atención calificada a la colectividad.

El 14 de mayo del año 1924, los señores Francois Benedetti, Augusto Benedetti y Pablo Prosperi, fundan en la ciudad de Cumaná estado Sucre, la firma Prosperi Cumaná, C.A. En el año 1930, la Ford Motor Company en Dearborn Michigan, USA, concede la franquicia a Prosperi Cumaná, C.A, de comercializar la venta de productos Ford Motor y en ese momento nace el negocio de vehículos en la familia Benedetti.

Al pasar de los años, dos de los fundadores fallecen y el tercero Francois Benedetti queda como accionista mayoritario y en el año 1963, su hijo Gustavo Benedetti, compra el 100% de la firma Prosperi Cumaná, C.A., en unión con el Sr. Luis Alberto Sanabria. En el año 1974, el Sr. Luis Alberto Sanabria fallece y el Sr Gustavo Benedetti adquiere el 50% de las acciones a mano de la sucesión Sanabria, para adquirir el 100% de las mismas.

En el año 1978, el Sr Gustavo Benedetti, decide vender el 50% de la participación accionaria al Sr. Martin Prosperi Luria. Durante del año 1985, Toyota de Venezuela C.A. (TDV) (anteriormente Torcas), otorga la franquicia a la firma, la



cual se mantiene actualmente. Para el año 1990, al cumplir 60 años con la Ford, se decide eliminar la franquicia y se le otorgó la franquicia de Mitsubishi con la cual se mantienen relaciones hasta el año 1992, cuando se elimina por decisión de la Junta Directiva y se quedaron solo con Toyota de Venezuela. En el año 1993, se remodela con los parámetros de Toyota de Venezuela, las instalaciones (sede actual) del concesionario.

La sociedad entre el Sr Gustavo Benedetti y Sr. Martin Prosperi se mantiene hasta mayo de 1995, cuando se termina la sociedad quedando el Sr Gustavo Benedetti como dueño único, hasta que en junio de ese mismo año, el Sr, Mario Benedetti (hijo del Sr. Gustavo Benedetti), suscribe el 50% del capital social del socio saliente (Martin Prosperi) y se convierte en la tercera generación de la familia Benedetti en mantener la empresa operativa y en funcionamiento continuo.

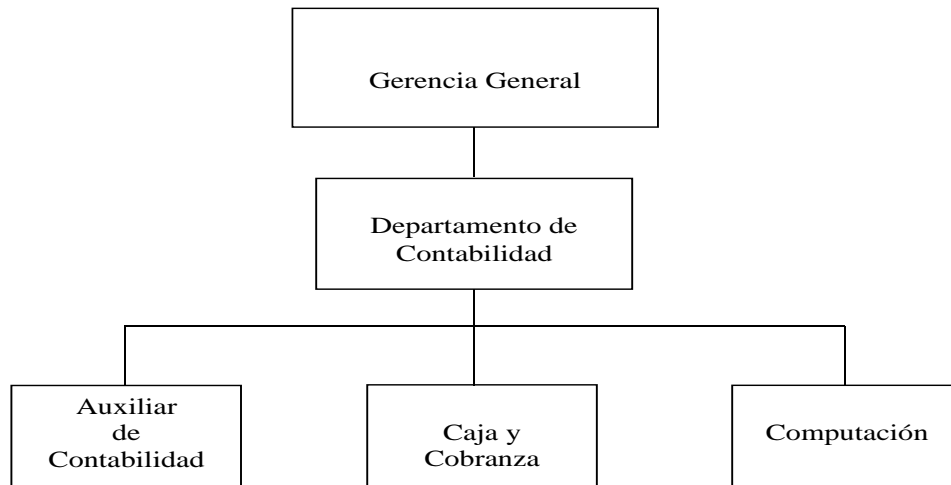
La empresa Prosperi Cumaná, C.A., tiene como principal objetivo la más amplia explotación comercial e industrial, lícita en general. Asimismo, tiene como visión ser el mejor concesionario automotriz del estado venezolano, en cuanto a venta de vehículos, repuestos y prestación de servicio automotor a los clientes Toyota. Además de tener como misión mantenerse a través del tiempo, como el mejor de la industria automotriz en el Estado Sucre, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio-económico de la región.

Prosperi Cumaná, C.A., para el cumplimiento de sus funciones requiere de un grupo de trabajo conformado por cuatro niveles, los cuales se explican a continuación (Ver Anexo N° 2).

- Primer Nivel. Está integrado por la Junta Directiva, siendo esta la máxima autoridad de la organización y se encuentra asesorada por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Financiera.
  
- Segundo Nivel. Este nivel está conformado por la Gerencia General.
  
- Tercer Nivel. Está integrado por las siguientes unidades operativas adscritas a la Gerencia General:
  - Departamento de Posventa
  - Departamento de Venta
  - Departamento de Repuestos
  - Departamento de Servicio
  - Departamento de Administración
  - Departamento de Contabilidad
  - Departamento de Higiene y Seguridad
  
- Cuarto Nivel. Este nivel está conformado por las siguientes unidades:
  - División de Relaciones y Reclamos de Clientes
  - División de Vendedores
  - División de Entrenamiento y Educación
  - División de Mercadeo y Publicidad
  - División de Vendedores de Repuestos
  - División de Almacén
  - División de Taller
  - División de Asesores de Servicios
  - División de Recepcionista de Vehículo
  - División de Mecánicos

El Departamento Contabilidad se encuentra en el tercer nivel de la estructura organizacional de la concesionaria y está bajo la supervisión del gerente general, este Departamento está estructurado de la siguiente manera (Ver Figura N° 3).

**Figura N° 3. Departamento de Contabilidad**  
**Organigrama estructural**



Fuente: Manual de Organización y Cargos de la Empresa Proseri Cumaná, C.A. Pág. 14.

El Departamento de Contabilidad, del concesionario Proseri Cumaná, C.A., tiene como finalidad suministrar información contable requerida por el gerente general para la administración, control y supervisión del concesionario. Así mismo tiene la responsabilidad de llevar el control interno del concesionario y de allí la buena administración. Es importante señalar que la poca información sobre el objeto de estudio se debió a que la misma no fue suministrada por la empresa.

### **3.2 Bases Legales relacionadas con la actividad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná C.A.**

Las bases legales son opcionales y se desarrollan cuando la investigación tiene una implicación legal (<http://www.todoexpertos.com>).

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

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

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

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

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente,

productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de riquezas mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

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

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

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

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

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

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

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

- Ley Orgánica del Trabajo (1997). Todas las organizaciones deben regirse por esta ley, ya que, establece los deberes y derechos en el ámbito laboral, tanto de los trabajadores como de los patronos.

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

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

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

su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

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

### **3.3 Análisis Estratégico del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos externos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

Ahora bien, para recolectar la información referida al análisis estratégico del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A., fue necesario la elaboración del cuestionario, referido en el capítulo I, que consistió en el desarrollo de preguntas claves que permitieron la recolección de información para desarrollar el análisis estratégico financiero en el referido Departamento. El mismo fue estructurado de la siguiente manera: elementos financieros internos y los elementos externos en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.

#### **3.3.1 Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

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

De esta manera, para obtener toda la información relacionada con los elementos internos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, se aplicó un cuestionario, estructurado con las siguientes dimensiones: aspectos generales y elementos de la estructura financiera, la cual consideró los elementos



internos financieros: análisis financiero, capital de trabajo, razones financieras, análisis de porcentajes, análisis de tendencias, modelo DuPont, punto de equilibrio, riesgo y rendimiento, apalancamiento operativo y financiero, análisis de costos, presupuestos y los elementos internos no financieros como: capital intelectual, plusvalía e información medioambiental, los cuales van a permitir posteriormente determinar las fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.

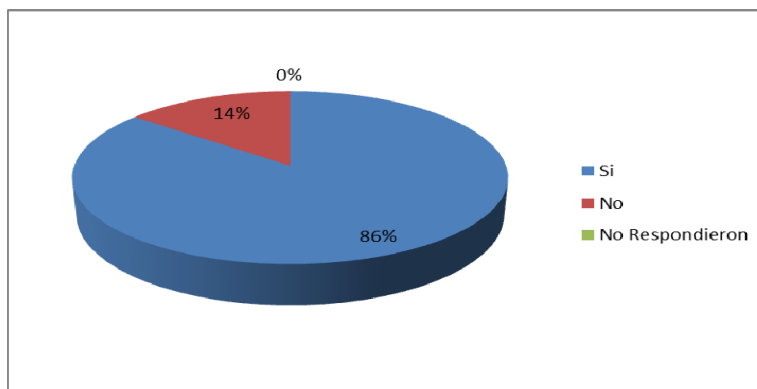
#### 3.3.1.1 Aspectos Generales

En cuanto a estos aspectos, se le consultó a los miembros del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, sobre la existencia de una misión en la organización, a lo que el 100% respondió que si. Así mismo, se les preguntó si conocen la misión de la organización y todos manifestaron conocerla, además de indicar que sus labores están orientadas en función de la misma.

De igual manera, se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa, acerca de la existencia de una visión en la organización y el 100% de ellos manifestó que sí existe. Además, este 100% de los encuestados expresó conocer dicha visión y que las labores del Departamento de Contabilidad están orientadas en función de la visión.

Cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad, si dicho Departamento cuenta con una misión claramente establecida, el 100% de los empleados encuestados respondió afirmativamente. Así mismo, el 86% expresó que la misión está planteada por escrito a diferencia de un 14% de trabajadores que expresó que no lo está (ver grafico N° 1).

**Gráfico N° 1. Misión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperidad Cumaná, C.A planteada por escrito.**



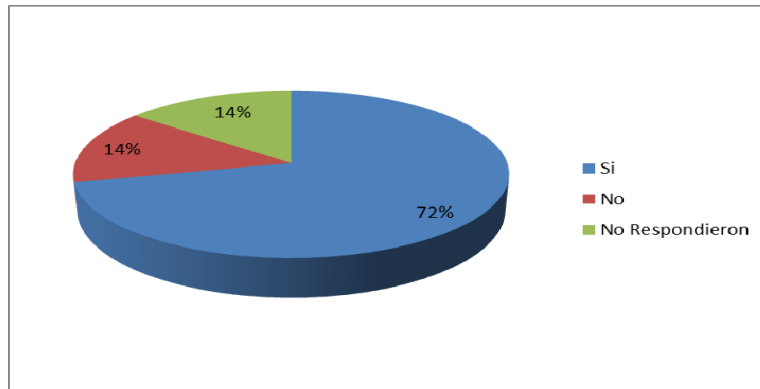
Fuente: Autores. 2012.

Ahora bien, el 86% de los encuestados que han manifestaron que la misión del Departamento de Contabilidad está plasmada por escrito, indicaron que la misma es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento. Lo que permite deducir que, los trabajadores de este Departamento pueden conducir sus esfuerzos a través de las políticas, objetivos y estrategias como medio para alcanzar los fines propuestos.

También, se les consultó a los trabajadores del Departamento de Contabilidad si la visión del mismo está claramente establecida, a lo que el 100% contestó afirmativamente.

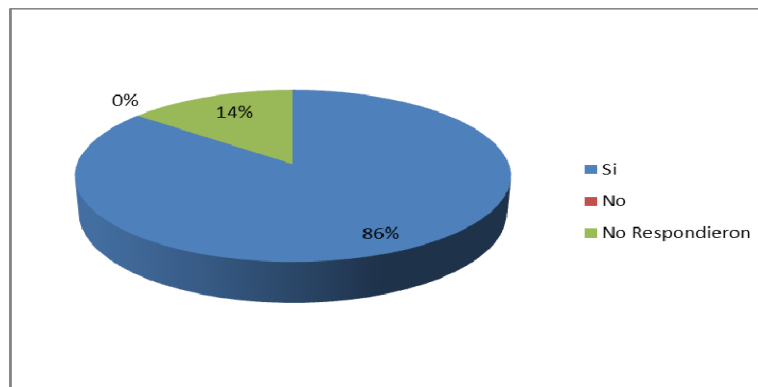
Al mismo tiempo, el 72% de los encuestados expresó que dicha visión está planteada por escrito, el 14% que no lo está y otro 14% se abstuvo a opinar (ver gráfico N° 2). No obstante, el 86% indicó que la visión del Departamento es conocida y compartida por los miembros mientras un 14% no contestó (ver gráfico N° 3).

**Gráfico N° 2. Visión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A planteada por escrito.**



Fuente: Autores. 2012.

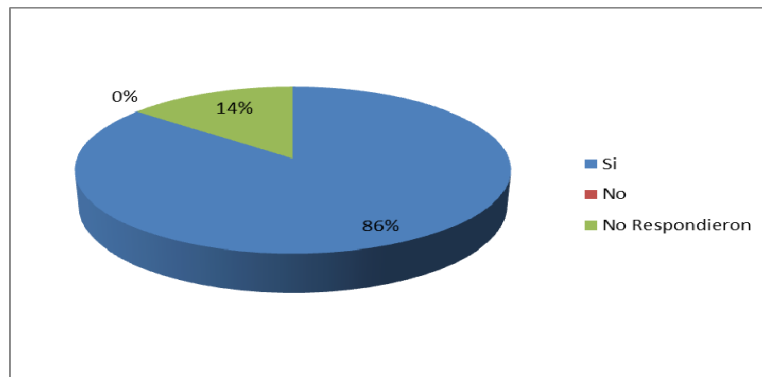
**Gráfico N° 3. Visión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, conocida y compartida por todos los miembros del Departamento.**



Fuente: Autores. 2012.

Se les consultó a los encuestados si el Departamento de Contabilidad posee objetivos claramente establecidos, a lo que el 100% respondió afirmativamente. Además, un 86% de encuestados también, señaló que los objetivos del Departamento están acorde a los objetivos de la organización, mientras que el 14% no respondió (ver gráfico N° 4).

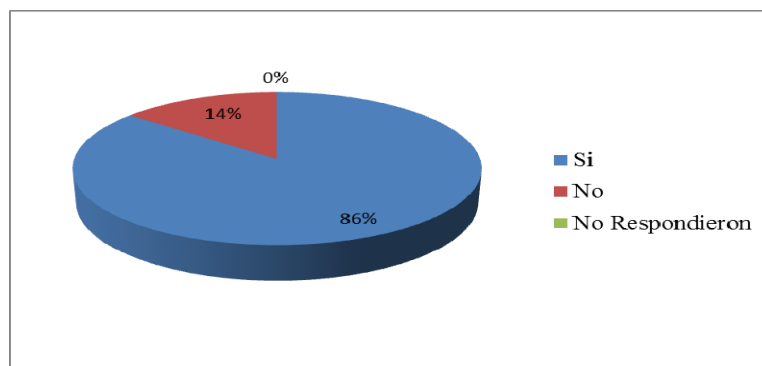
**Gráfico N° 4. Objetivos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, acorde con los objetivos de la organización.**



Fuente: Autores. 2012.

Cuando se les consultó a los miembros del Departamento de Contabilidad que si las actividades que realizan son fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales un 86% respondió que si, a diferencia de un 14% respondió que no (ver gráfico N° 5).

**Gráfico N° 5. El Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, fundamental para lograr los objetivos de la organización.**



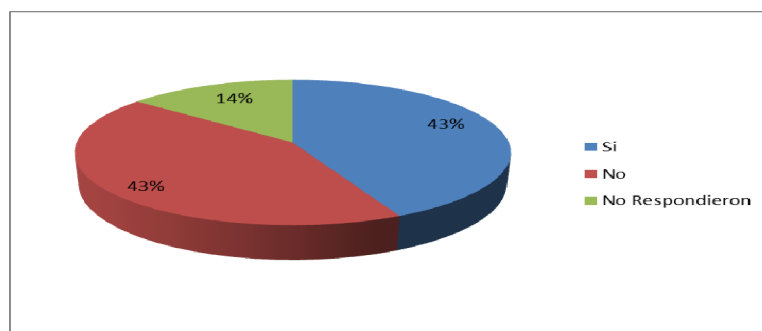
Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, se les consulto al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, si el mismo realiza análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la organización, el 100% de ellos

respondió que no se realiza. Además, se les preguntó si conocen con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupan, donde el 100% manifestó que si las conocen. Este porcentaje de encuestados, también manifestó conocer con claridad las responsabilidades que tienen en relación con el cargo que ocupan en el Departamento de Contabilidad de la empresa. Además, al preguntarles qué tan importantes son las funciones que cumple este Departamento en la organización, el 100% respondió que son muy importantes.

Se le preguntó a los encuestados si el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná C.A, cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, dada su importancia, el 100% de los encuestados manifestó que el Departamento si cuenta con manual de sistemas y procedimientos, del cual un 43% de los miembros conoce lo que establece, un 43% manifestó no conocerlo y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 6).

**Gráfico N° 6. Conocimiento de lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

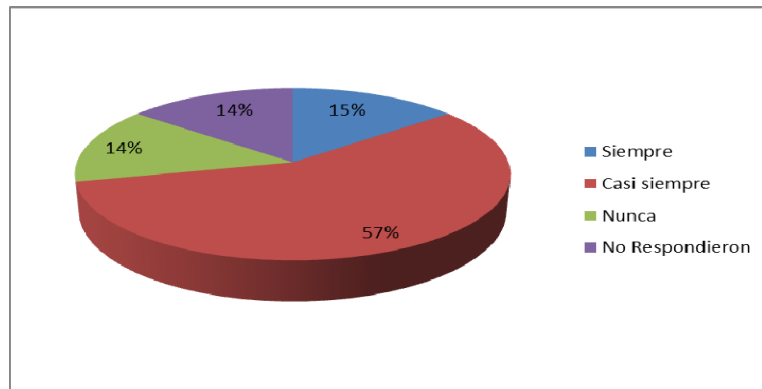


Fuente: Autores. 2012.

En relación a la pregunta anterior acerca del conocimiento de lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos, surge la necesidad de saber con qué frecuencia éste es aplicado por los miembros del Departamento, a lo que el 57% de

los encuestados respondió que se aplica casi siempre, el 15% respondió que siempre, el 14% respondió que nunca y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 7).

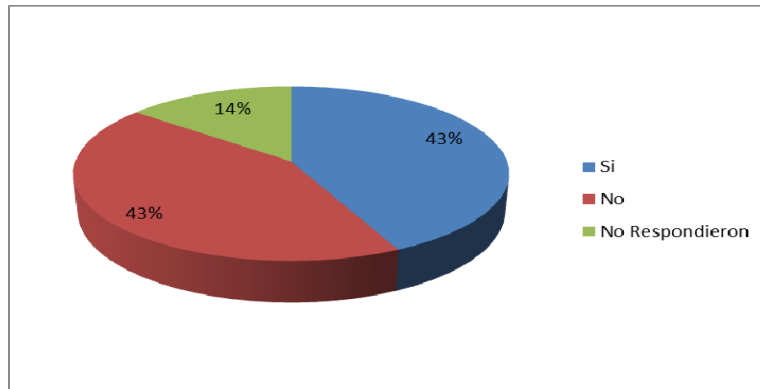
**Gráfico N° 7. Frecuencia de aplicación del manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Al consultar acerca de si el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.; recibe capacitación por parte de la organización, que le permita reforzar sus habilidades, destrezas, conocimientos y tener un mejor desempeño en las labores que se llevan a cabo en el Departamento, el 43% de los encuestados manifestó que si la recibe, un 43% manifestó no recibirla y un 14% de ellos no respondió (Ver gráfico N° 8).

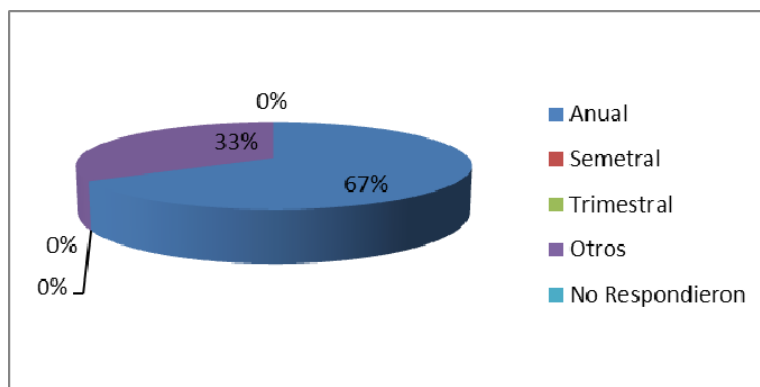
**Gráfico N° 8. Capacitación para laborar en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

En función al planteamiento anterior, se les preguntó a los encuestados cada cuánto tiempo reciben capacitación en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, donde el 67% de ellos respondió que son capacitados anualmente, mientras que un 33% respondió que la capacitación es recibida cuando se requiera (ver gráfico N° 9).

**Gráfico N° 9. Tiempo en el que el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, capacita al personal que labora en él.**



Fuente: Autores. 2012.

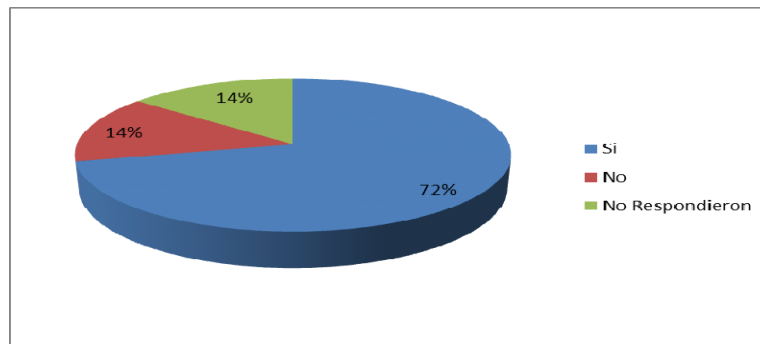
### 3.3.1.2 Elementos Financieros

Los elementos financieros son de suma importancia para la organización, miden el rendimiento, la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de las operaciones que realiza la organización. Tener conocimiento de los elementos económicos y financieros así como la interpretación de los mismos, es indispensable para llevar a la organización a un nivel competitivo en el mercado. Entre estos elementos financieros se tienen: análisis financiero, capital de trabajo, razones financieras, punto de equilibrio, presupuestos, análisis de costos, riesgo y rendimiento.

- Análisis Financiero. El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la empresa, posibilitando tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros. forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, es la de aportar datos para la toma de decisiones. Sobre el análisis financiero se hicieron preguntas de carácter general y también se mostraron resultados más específicos referidos a: estado de situación financiera, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en las cuentas de patrimonio y estado de flujo de efectivo. Cuando se consultó si el Departamento Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, el 72% de los consultados manifestó que sí dispone de esta información, en cambio el 14% respondió que no y el 14% restante no respondió (Ver gráfico N° 10).



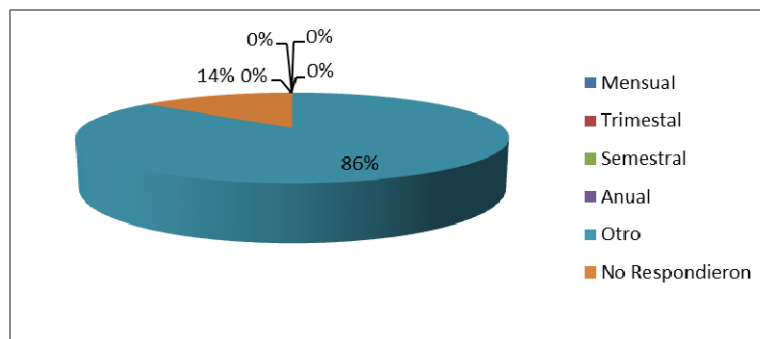
**Gráfico N° 10. Disposición en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, de la información financiera formulada en forma veraz y oportuna.**



Fuente: Autores. 2012.

El 100% de los encuestados afirmó que en el Departamento de Contabilidad se elaboran los estados financieros de la organización y cuando se les preguntó a los encuestados cada cuánto tiempo el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná C.A, emite los estados financieros, el 86% respondió que otro y cuando especificaron indicaron: cuando es oportuno. Un 14% no respondió (ver gráfico N° 11).

**Gráfico N° 11. Tiempo de emisión de los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

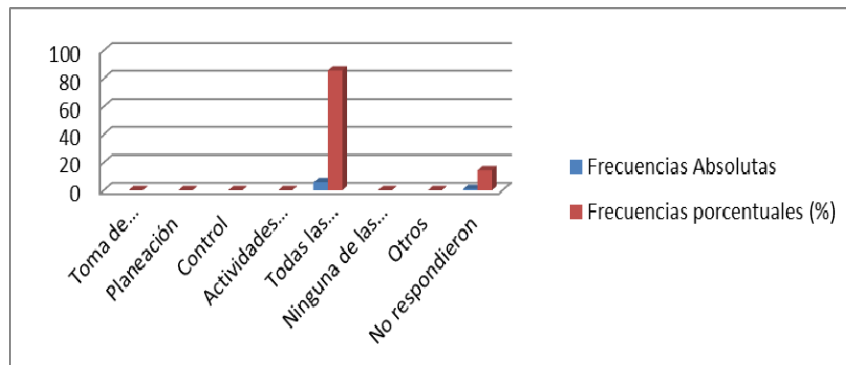


Fuente: Autores. 2012.

En cuanto a la importancia que cobra la elaboración de los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná C.A., el 100% de los encuestados respondió que éstos les permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa. Así mismo, el mismo porcentaje de los encuestados respondió que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Empresa, es utilizada para el análisis financiero.

Al consultar sobre los aspectos de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, que inciden en el análisis financiero de la misma, el 86% de los encuestados manifestó que todas las anteriores: toma de decisiones, la planeación, el control y las actividades administrativas, en cambio el 14% restante se abstuvo a responder (ver gráfico N° 12).

**Gráfico N° 12. Aspectos que inciden en el análisis financiero realizado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

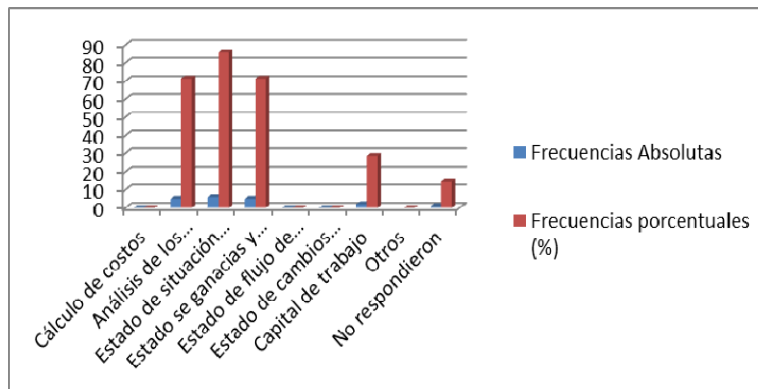


Fuente: Autores. 2012.

Cuando se consultó sobre los elementos de análisis financiero que maneja el Departamento de Contabilidad, el 71% de los encuestados respondió que utilizan el análisis de los estados financieros, el 86% respondió el estado de situación financiera

y otro 71% el estado de ganancias y pérdidas, un 29% el capital de trabajo y un 14% no respondió (ver gráfico N° 13).

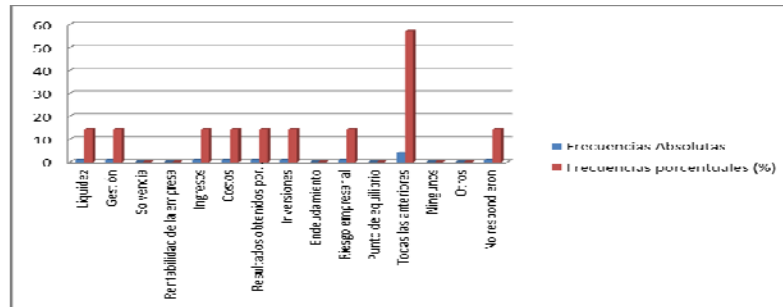
**Gráfico N° 13. Elementos de análisis financiero utilizados en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A**



Fuente: Autores. 2012.

Para tomar decisiones efectivas, la gerencia de la Empresa Proseri Cumaná, C.A., debe tener como base fundamental la información financiera suministrada por el Departamento de Contabilidad de esta organización, además de tener presente los elementos que acompañan a dichos análisis. De allí que, el 14% de los encuestados manifestó que para la toma de decisiones en la empresa, es necesario analizar la liquidez, la gestión, los ingresos, los costos, la solvencia, rentabilidad de la empresa, los resultados obtenidos por la empresa, endeudamiento, las inversiones, el riesgo empresarial, punto de equilibrio; el 57% indicó todas las anteriores y el 14% no respondió (ver gráfico N° 14).

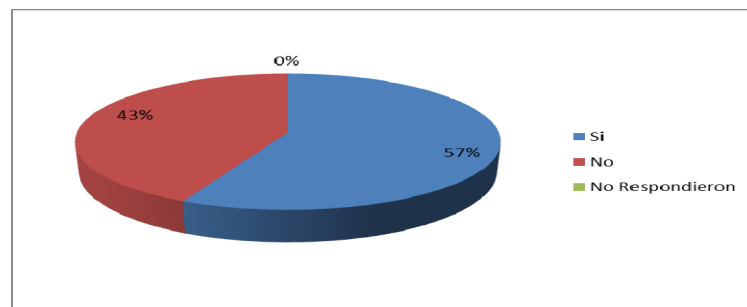
**Gráfico N° 14. Aspectos financieros de la empresa que deben analizarse para la toma de decisiones.**



Fuente: Autores. 2012.

El análisis de los estados financieros es un factor clave que le permite a la gerencia observar más allá de los números presentados en los informes financieros, siendo esto primordial para determinar la situación financiera y económica en que se encuentra la organización, además de proveerle información necesaria para la toma de decisiones. De esta manera, para que una empresa logre los planes trazados debe conocer la necesidad del análisis financiero para la toma de decisiones. Por tal razón, cuando se les consultó a los encuestados si es posible tomar decisiones sin un análisis financiero en la Empresa Proserpi Cumaná, C.A., el 57% de ellos manifestó que es posible a diferencia de un 43% que manifestó que no lo era (ver gráfico N° 15).

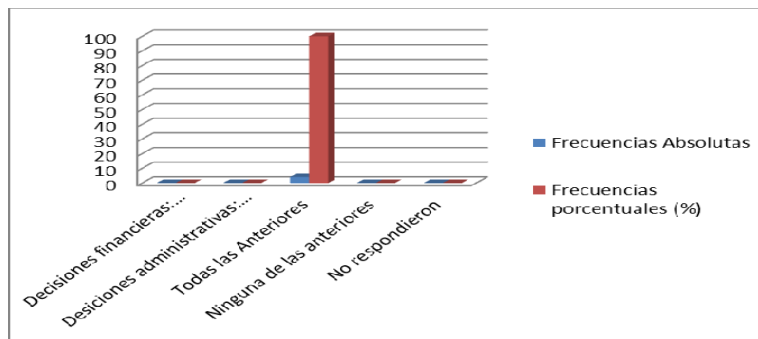
**Gráfico N° 15. Posibilidad de tomar decisiones efectivas sin el análisis financiero aplicado a la organización.**



Fuente: Autores. 2012.

En el mismo orden de ideas se les consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, qué tipo de decisiones se pueden tomar en la empresa con el análisis financiero obtenido de los estados financieros a lo que el 100% de los encuestados respondió que pueden tomarse decisiones financieras y administrativas (ver gráfico N° 16).

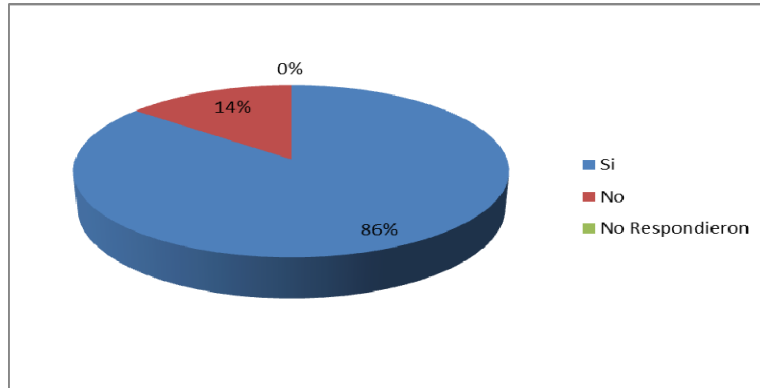
**Gráfico N° 16. Decisiones que pueden tomarse en la empresa con el análisis de los estados financieros.**



Fuente: Autores. 2012.

- Estado de Situación Financiera. Los estados financieros son la fuente primordial de información que tiene la gerencia para conocer el desenvolvimiento de la gestión que le corresponde, es decir, es un factor de medición del desenvolvimiento de las actividades empresariales. Por lo que, se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, si elaboran el Estado de Situación Financiera, y un 86% de los encuestados respondió que sí se elabora, mientras que el 14% restante respondió que no (ver gráfico N° 17). Además, de este 86% que respondió afirmativamente, el 100% considera que la elaboración del estado de situación financiera es importante para la organización.

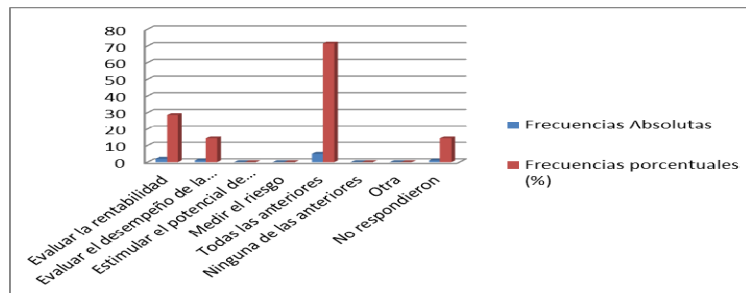
**Gráfico N° 17. Elaboración del estado de situación financiera.**



Fuente: Autores. 2012.

- Estado de Ganancias y Pérdidas. Con respecto si en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, se elaboran estados de ganancias y pérdidas, el 100% del personal encuestado que labora en este Departamento respondió afirmativamente. Así mismo, se les consultó acerca de la finalidad que persigue el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A, cuando elabora el estado de ganancias y pérdidas, respondiendo un 28% evaluar la rentabilidad y 14% el desempeño de la empresa, el 71% respondió todas las anteriores y un 14% no respondió (ver gráfico N° 18).

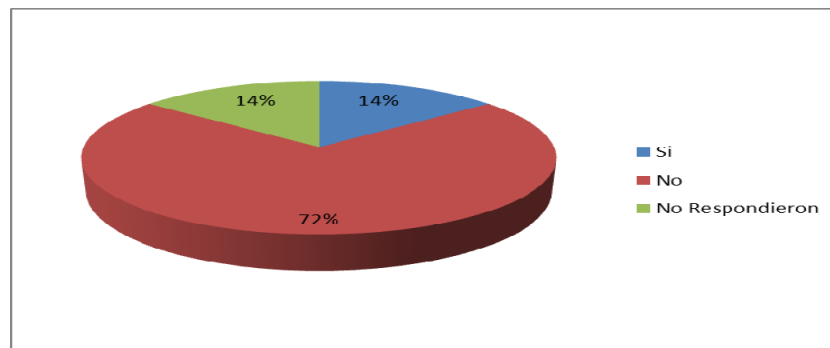
**Gráfico N° 18. Finalidad de elaborar el Estado de Ganancias y Pérdidas, en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

- Estado de flujo de Efectivo. También, se indagó acerca del estado de flujo de efectivo, consultándose a los encuestados si el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, elabora este estado financiero, a lo que el 14% afirmó que se elabora, mientras que un 72% respondió que no se elabora y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 19).

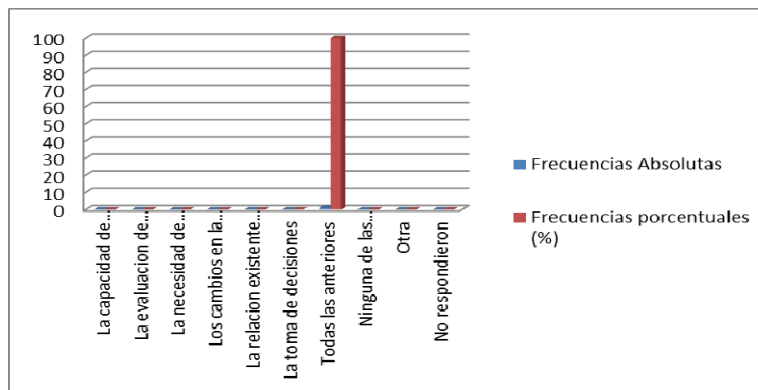
**Gráfico N° 19. Elaboración del Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

En este orden de ideas, se le preguntó al porcentaje de encuestados que respondió afirmativamente, si este estado financiero es importante para la empresa y el 100% de ellos dijo que si. Estos encuestados manifestaron, que el estado de flujo de efectivo pretende evaluar, todos los aspectos financieros, señalados en la pregunta, tales como: la capacidad de generar efectivos y equivalentes de efectivos, evaluaciones de proyectos de inversión, la necesidad de liquidez, identifica los cambios en la mezcla de activos productivos y muestra la relación entre la utilidad neta y los saldos de cambios de efectivo y permite la toma de decisiones (ver gráfico N° 20).

**Gráfico N° 20. Aspectos financieros que permiten evaluar el Estado de Flujo de Efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**



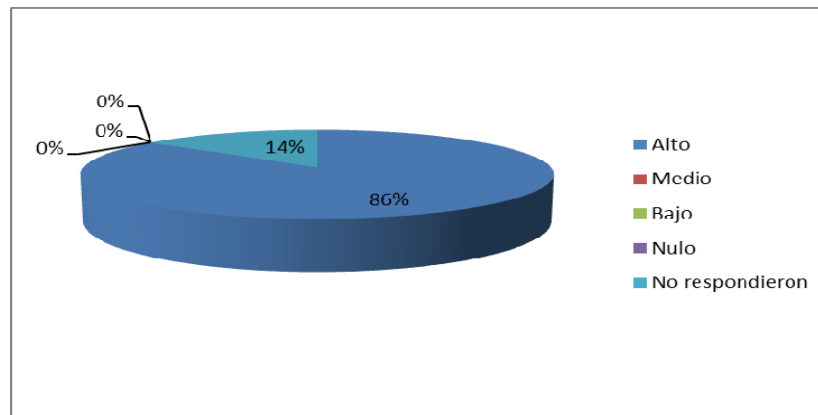
Fuente: Autores. 2012.

- Estado de Cambio de las Cuentas de Patrimonio. Otro de los estados financieros básicos que debe presentar una organización es el estado de cambio de las cuentas de patrimonio; de allí que, se le preguntara a los encuestados, si el Departamento de Contabilidad de la empresa elabora este estado financiero y el 100% de ellos señaló que no se elabora.
- Capital de Trabajo. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Cuando se les consultó si en el Departamento de Contabilidad se realiza análisis de capital de trabajo, como información financiera complementaria para el análisis financiero, y el 100% de los encuestados señaló que sí se realiza. Además, se consultó el grado de importancia de realizar el análisis de capital de trabajo a lo que un 86% contestó que es alto, mientras que un 14% no contestó (ver gráfico N° 21). Cuando se les consultó a este porcentaje de encuestados cuál es la finalidad que persigue la Gerencia del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, al determinar el capital de trabajo un 86% contestó todas las anteriores (evaluar la



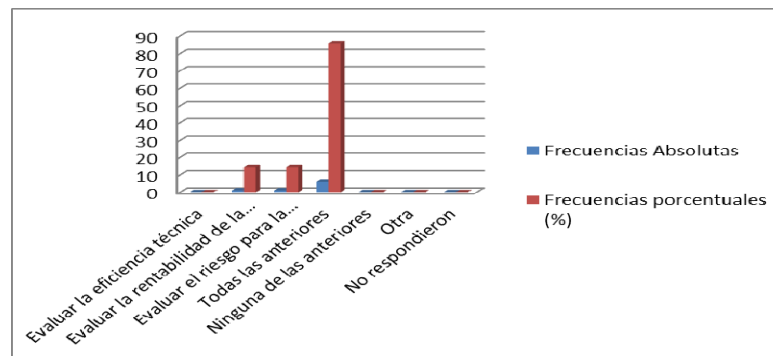
eficiencia técnica, la rentabilidad de la organización y el riesgo para la organizacional), mientras que un 14% contestó que es solo evaluar la rentabilidad de la organización y otro 14% dijo que es evaluar el riesgo para la organización (ver gráfico N° 22).

**Gráfico N° 21. Grado de importancia que tiene para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A determinar el capital de trabajo.**



Fuente: Autores. 2012.

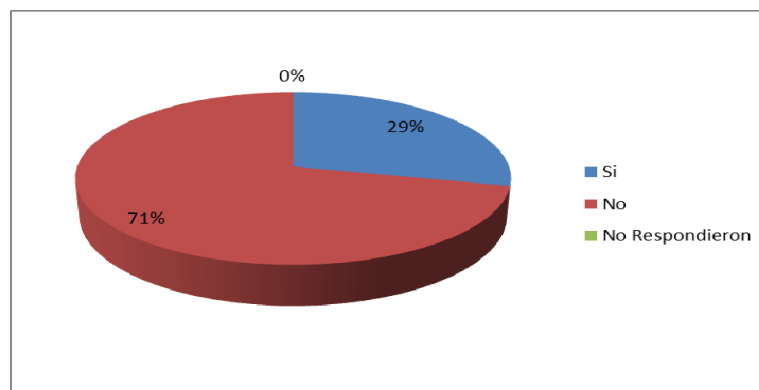
**Gráfico N° 22. Finalidad que persigue la Gerencia del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A al determinar el capital de trabajo.**



Fuente: Autores. 2012.

- Razones Financieras. Son factores determinados por la comparación de cifras de los propios estados financieros, y que son enfrentados posteriormente contra estándares que indiquen si están en rangos correctos o incorrectos. Las razones financieras aplicadas y analizadas en conjunto dan a conocer la situación financiera real de la empresa. Por esta razón se les preguntó a los miembros del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, si se calcula en dicho Departamento las razones financieras, donde un 29% respondió que sí y un 71% respondió que no (ver gráfico N° 23).

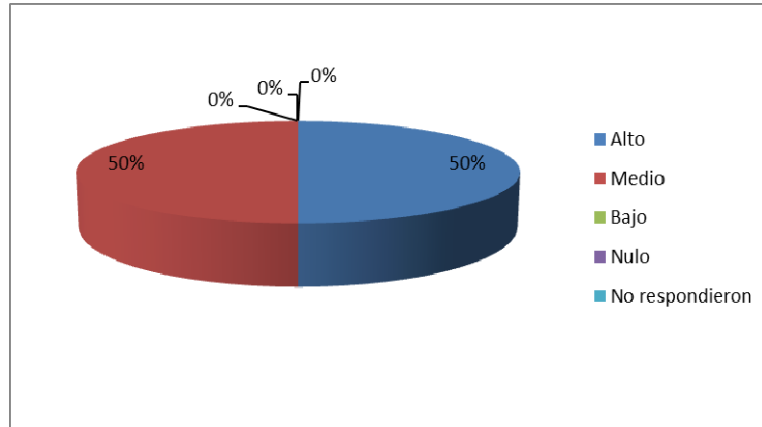
**Gráfico N° 23. Determinación de razones financieras en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Las razones financieras son de vital importancia para una organización, por cuanto son capaces de medir la rentabilidad, solvencia y liquidez en la que ésta se encuentra en un momento determinado. Por este motivo, se les consultó el grado de importancia de estas a los miembros del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, que respondieron afirmativamente calcular las razones financieras y para un 50% resultó ser alto, mientras que para el otro 50% resultó ser medio (ver gráfico N°24).

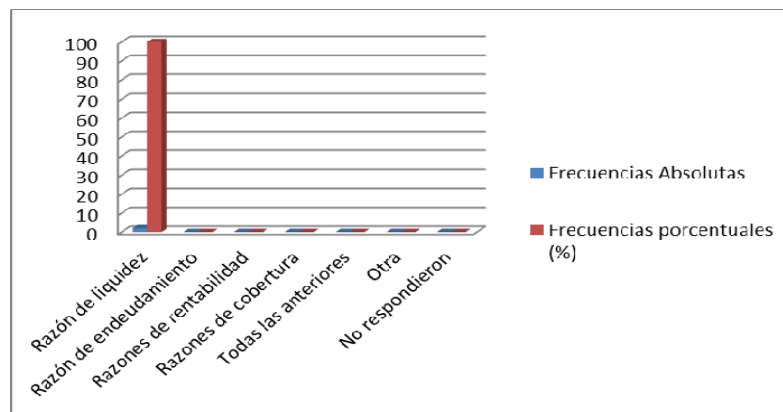
**Gráfico N° 24. Grado de importancia de las razones financieras para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Además, se consultó cuáles son las razones financieras aplicadas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A y el 100% de los encuestados respondió razón de liquidez (ver gráfico N° 25).

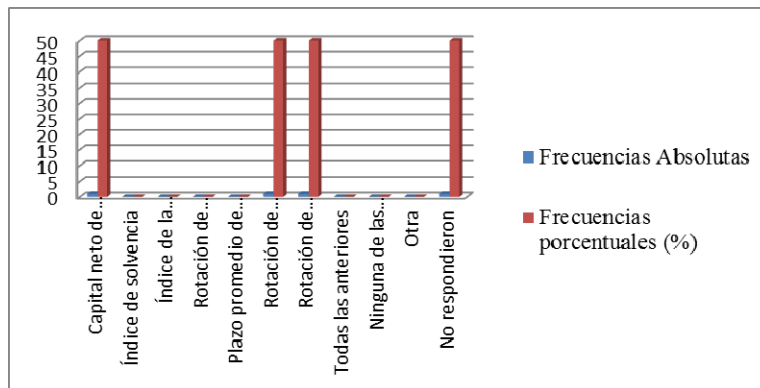
**Gráfico N° 25. Razones financieras aplicadas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

La solvencia es la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe. Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos al vencimiento. Por este motivo, se les consultó a los miembros del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, cuáles aspectos evalúan la solvencia de la organización, el 50% respondió el capital neto de trabajo, rotación de cuentas por cobrar y la rotación de cuentas por pagar, mientras que el otro 50% no respondió (ver gráfico N° 26).

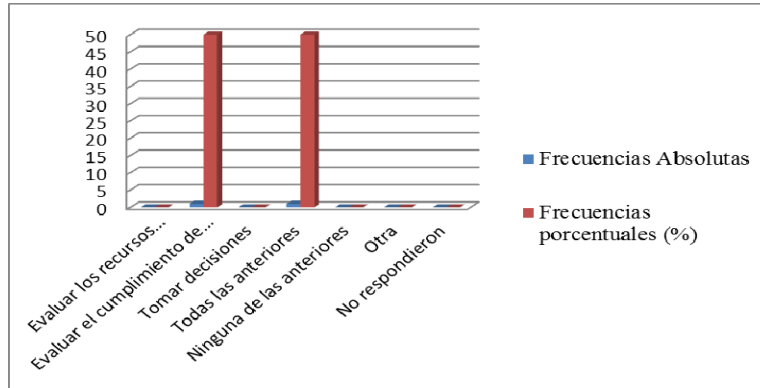
**Gráfico N° 26. Aspectos que evalúan la solvencia de la empresa.**



Fuente: Autores. 2012.

- Razón de Liquidez. Así mismo, se les consultó a esta población qué condiciones son requeridas para calcular la razón de liquidez a lo que el 50% respondió todas las anteriores (evaluar los recursos obtenidos por la organización, evaluar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros y tomar decisiones), mientras que el otro 50% respondió que la única condición es evaluar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con terceros (ver gráfica. N° 27).

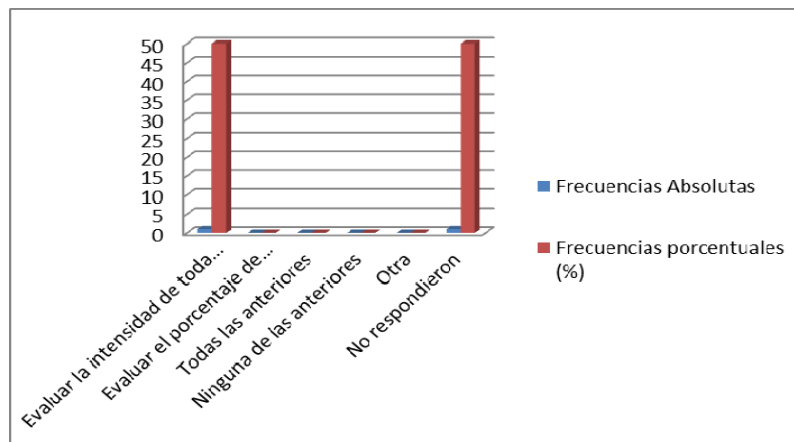
**Gráfico N° 27 Condiciones requeridas para calcular la razón de liquidez.**



Fuente: Autores. 2012.

- Razón de endeudamiento. Cuando se les preguntó cuáles razones evalúan el endeudamiento de la empresa, el 100% de los encuestados respondió que es la razón de endeudamiento. También se les consultó qué condiciones son requeridas para calcular el endeudamiento a lo que el 50% contestó que es evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa y el otro 50% no contestó (ver gráfico N° 28).

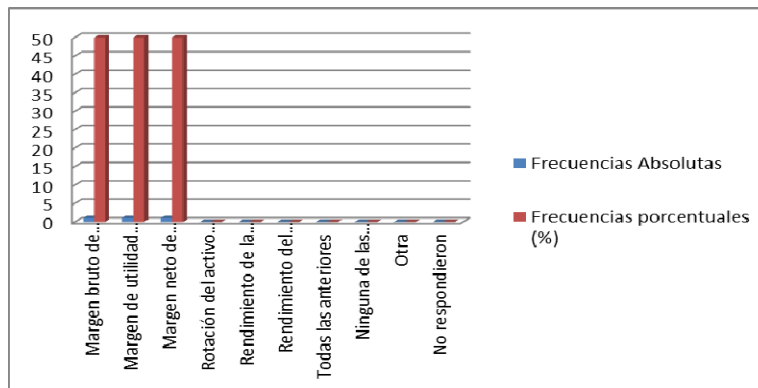
**Gráfico N° 28. Condiciones requeridas para calcular el endeudamiento.**



Fuentes: Autores. 2012.

- Razón de rentabilidad. Cuando se les preguntó cuáles razones evalúan la rentabilidad de la organización, el 50% de los encuestados respondió: margen bruto de utilidades y margen de utilidades operacionales, mientras el otro 50% respondió: margen neto de utilidades (ver gráfico N° 29).

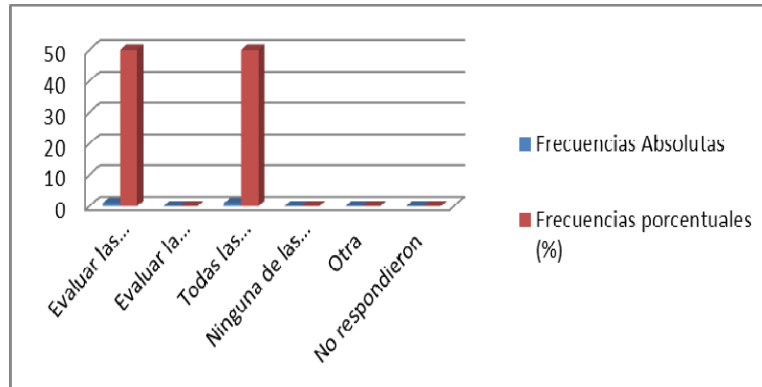
**Gráfico N° 29. Razones que evalúan la rentabilidad de la organización.**



Fuentes: Autores. 2012.

También se les consultó cuál es la finalidad del Departamento al calcular la razón de rentabilidad para la empresa, a lo que el 50% respondió: todas las anteriores (evaluar las ganancias obtenidas por la organización y evaluar la eficiencia y la efectividad de la organización), mientras que el otro 50% respondió que solo era evaluar las ganancias obtenidas por la organización (ver gráfico N° 30).

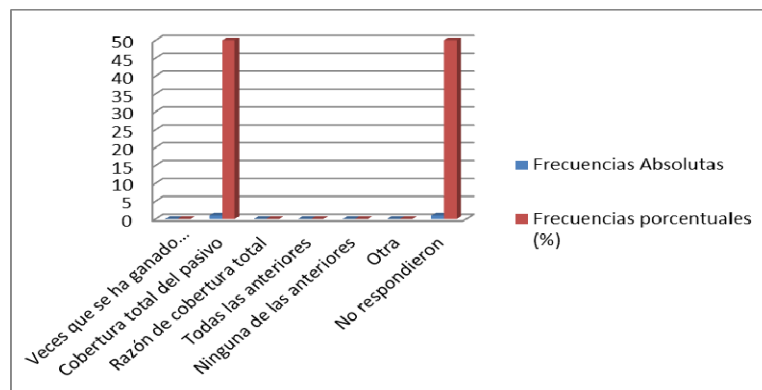
**Gráfico N° 30. Finalidad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A al calcular la razón de rentabilidad para la empresa.**



Fuente: Autores. 2012.

- Razón de Cobertura. Además, se indagó acerca de razones que evalúan la cobertura de la empresa, el 50% de los encuestados respondió: cobertura total del pasivo y el otro 50% no respondió (ver gráfico N° 31).

**Gráfico N° 31. Razones evalúan la razón de cobertura de la empresa.**

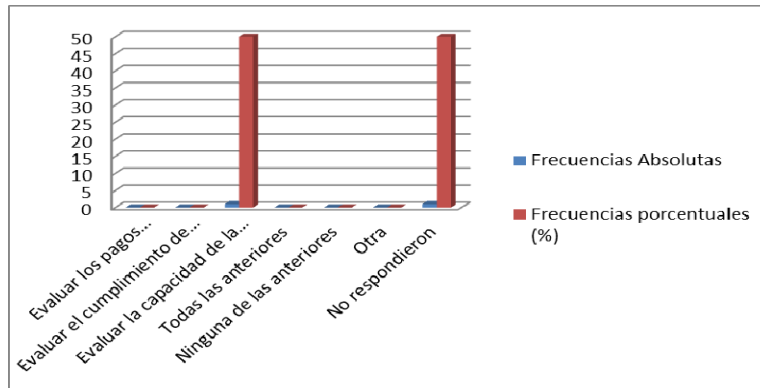


Fuente: Autores. 2012.

También se les consultó cuál es la finalidad del Departamento al calcular la razón de cobertura para la empresa el 50% respondió que es evaluar la capacidad de

la empresa para cubrir sus cargos financieros y el otro 50% no respondió (ver gráfico N° 32).

**Gráfico N° 32. Finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa.**

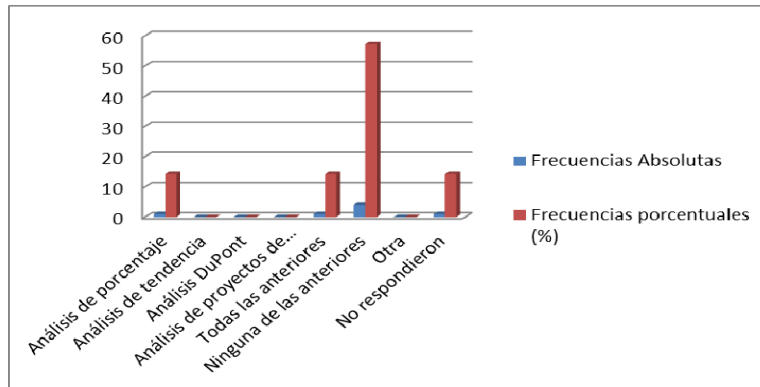


Fuente: Autores. 2012.

- Análisis de porcentajes, análisis de tendencias, modelo Dupont y análisis de proyectos de inversión. Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. Por esta razón, se abordó acerca de los métodos de análisis financieros que aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, un 14% de los encuestados respondió que solo aplica el análisis de porcentajes, otro 14% respondió el análisis de porcentajes, análisis de tendencia, análisis DuPont y análisis de proyecto de inversión, el 57% respondió todas las anteriores y un 14% no respondió (ver gráfico N° 33).



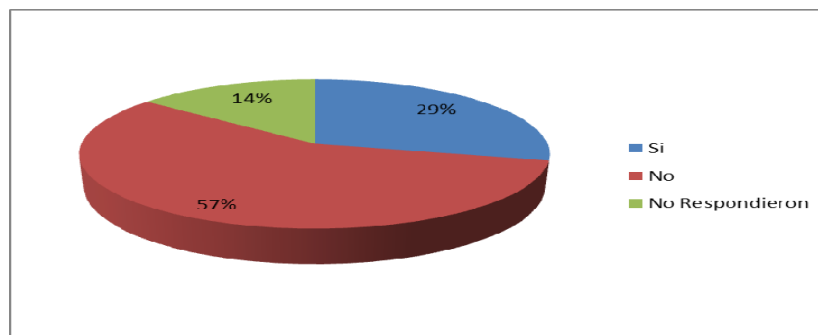
**Gráfico N° 33. Métodos de análisis financieros que aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores, 2012.

- Punto de Equilibrio. El punto de equilibrio es donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto. Es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Por esto, surge la necesidad de conocer si en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, se calcula el punto de equilibrio y al indagar sobre este asunto con los miembros del Departamento, el 57% contestó que no se calcula, el 29% contestó que sí y un 14% no respondió (ver gráfico N° 34).

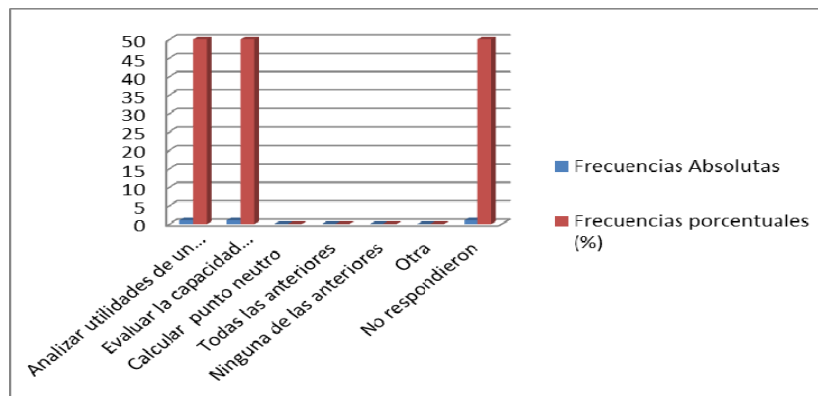
**Gráfico N° 34. Determinación del punto de equilibrio.**



Fuente: Autores. 2012.

Cuando se le consultó al personal del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, cuál es la finalidad de calcular el punto de equilibrio para la empresa, el 50% de los encuestados respondió: analizar utilidades de un proyecto de inversión y evaluar la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos, el 50% restante no respondió (ver gráfico N° 35).

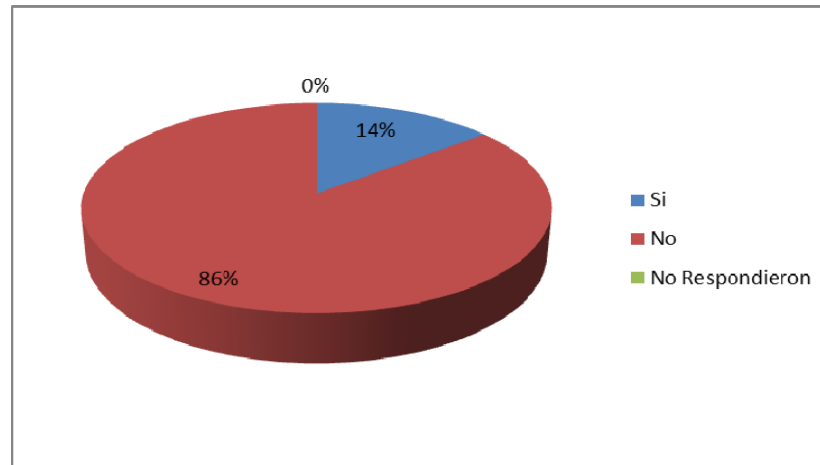
**Gráfico N° 35. Finalidad de determinar el punto de equilibrio dentro de la organización.**



Fuente: Autores. 2012.

- Presupuestos. El presupuesto es la planeación cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la organización, además sirve como una herramienta de control, ya que, es posible visualizar el comportamiento de lo planeado con lo real, así la gerencia tiene la posibilidad de aplicar los correctivos pertinentes a las desviaciones encontradas y aproximar lo planeado a lo real. Al respecto, cuando se les consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A, el 14% de los encuestados contestó que este Departamento elabora los presupuestos de la organización, en cambio el 86% contestó que el Departamento no elabora presupuestos (ver gráfico N° 36).

**Grafico N° 36. Elaboración de los presupuestos por el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A.**



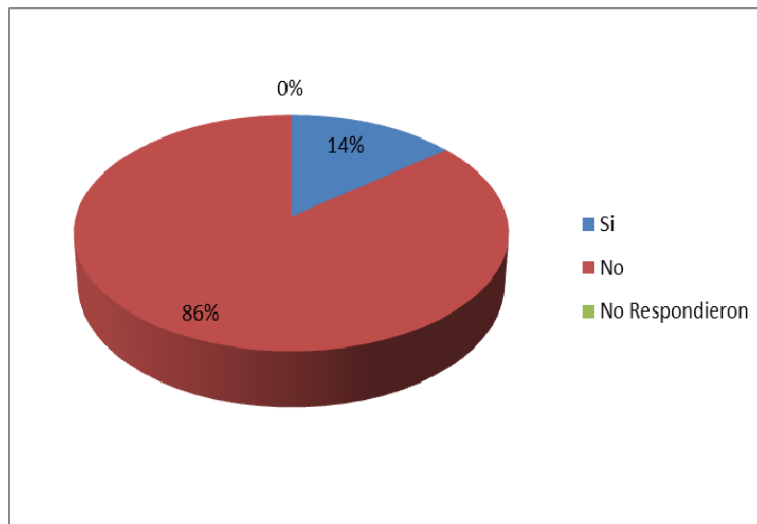
Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, cuando se les preguntó a los integrantes del Departamento de Contabilidad, el grado de importancia que tiene para ellos elaborar el presupuesto el 100% respondió que es alto. También el 100% de los encuestados que dijeron que la finalidad de elaborar presupuestos en la organización es que, permite: el cumplimiento de los objetivos planteados, reflejar el comportamiento económico de la organización, la obtención de tasas de rendimiento sobre el capital y la interrelación de funciones. Igualmente, el 100% de los encuestados opinó que los presupuestos representativos y adecuados para la organización son el financiero y el operativo.

- **Análisis de costos.** El determinar los costos es fundamental para cualquier organización, ya que, a través de éstos es posible establecer el precio de venta y las posibles utilidades que se esperan obtener. Al consultarle a los encuestados sobre si se realiza análisis de costos en el Departamento de Contabilidad, el 14% de ellos respondió que si se realiza y el 86% respondió que no (ver gráfico N° 37). Cuando

se les preguntó el grado de importancia de elaborar el análisis de costos, en el Departamento el 100% manifestó que tiene un grado de importancia muy alto.

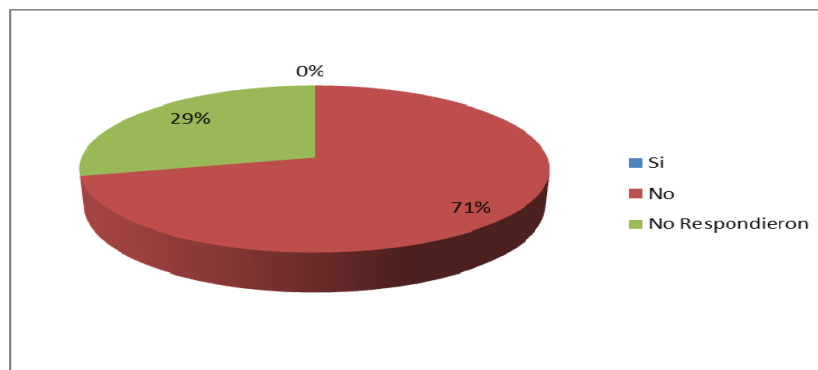
**Gráfico N° 37. Análisis de Costo elaborado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A**



Fuente: Autores. 2012.

- **Riesgo y Rendimiento.** Toda organización que decida realizar cualquier inversión, debe tomar en cuenta los riesgos a los que está expuesta y los rendimientos que le generará, para de esta manera, determinar qué tan beneficiosa puede ser la ejecución de tal inversión. Por tal razón, se les consultó a los trabajadores del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, si este Departamento realiza análisis de riesgo y rendimiento, a lo que el 71% de los encuestados indicó que no, mientras que el 29% no respondió (ver gráfico N° 38).

**Gráfico N° 38. Análisis de Riesgo realizado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

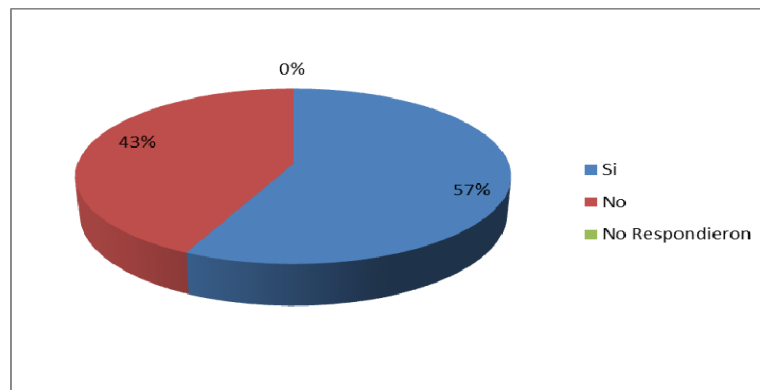
- Apalancamiento operativo y financiero. El apalancamiento operativo es la sustitución de costos variables por costos fijos que trae como consecuencia que a mayores niveles de producción, menor el costo por unidad, y el apalancamiento financiero es cuando la empresa recurre a deuda preferentemente que a capital común de accionistas para financiarse. Al respecto, se les consultó a los miembros del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, si en el mismo determinan estos apalancamientos a lo que el 100% respondió que no.

### 3.3.1.3 Elementos No Financieros

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

- **Capital Intelectual.** El capital intelectual cobra gran importancia en cualquier organización, el mismo comprende todos aquellos conocimientos, destrezas, habilidades, tecnología organizacional, disposición organizacional, relaciones con clientes, entre otros, que le proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Al respecto, se le preguntó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, si tiene conocimiento de lo qué es el capital intelectual, donde el 57% de los encuestados manifestó conocerlo y el 43% dijo que no (ver gráfico N° 39).

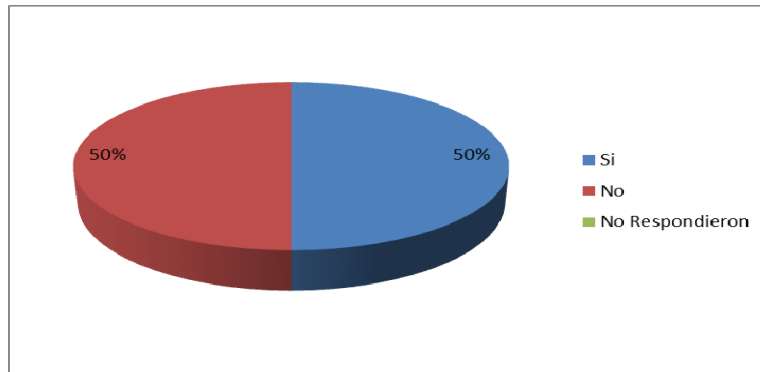
**Gráfico N° 39. Conocimiento del capital intelectual.**



Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, se le consultó si este capital es valorado en el Departamento de Contabilidad de la empresa Proseri Cumaná, C.A., y el 50% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 50% expresó todo lo contrario (ver gráfico N° 40).

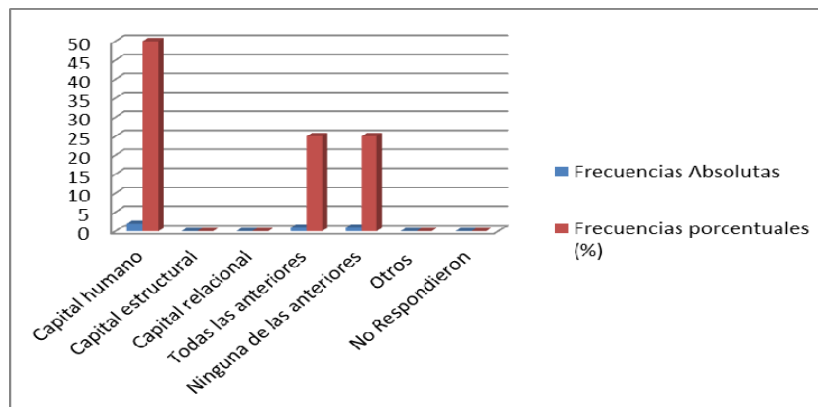
**Gráfico N° 40. Valoración del capital intelectual en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Sobre este aspecto, también se les preguntó a los encuestados, cuáles de las estructuras de capital intelectual inciden en la capacidad de generar beneficio en el Departamento de Contabilidad, y el 25% de ellos señaló que estas estructuras son el capital humano, capital relacional y capital estructural, el 50% respondió que solo la estructura del capital humano incide, en cambio el 25% restante respondió que no inciden en la capacidad de generar beneficios en el Departamento de Contabilidad (ver gráfico N° 41).

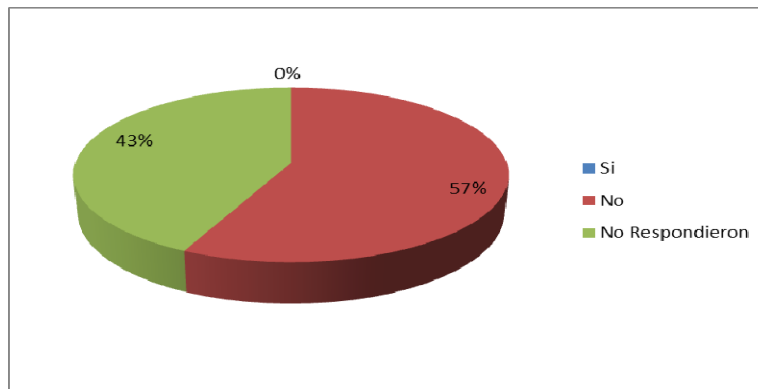
**Gráfico N° 41. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio en el Departamento.**



Fuente: Autores. 2012.

- Plusvalía. La plusvalía genera valor a la organización; es por eso que, se debe conocer el valor que tiene la organización en el mercado y compararlo con el valor contable de la empresa, así se sabrá si dicha empresa está generando valor en el mercado. Por esto, se les preguntó a los encuestados del Departamento de Contabilidad sobre el tipo de plusvalía que reconocen y revelan, obteniéndose como resultado, que el 100% de los encuestados manifestó que se reconoce y revela la plusvalía generada internamente. De igual forma, se les consultó si se registra en el mismo la plusvalía generada internamente, a lo que el 57% respondió que no y el 43% no respondió (ver gráfico N° 42).

**Gráfico N° 42. Registro de la plusvalía que se genera internamente por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A**

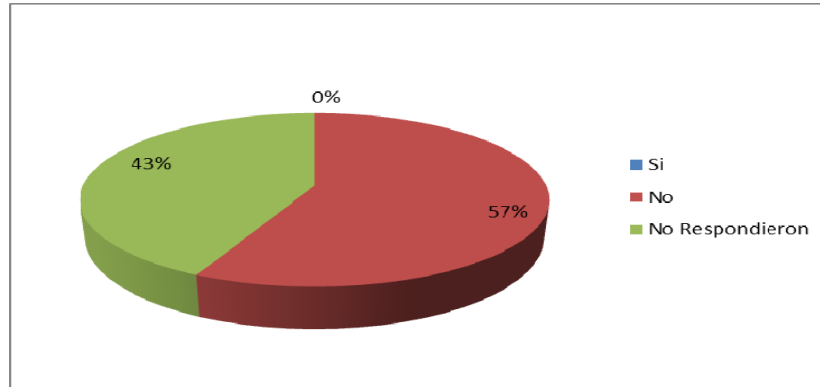


Fuente: Autores. 2012.

Cuando se le preguntó a los integrantes del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, si se registra en las notas revelatorias de los estados financieros, la plusvalía generada internamente, el 57% dijo que no se registra y el 43% no respondió (ver gráfico N° 43).



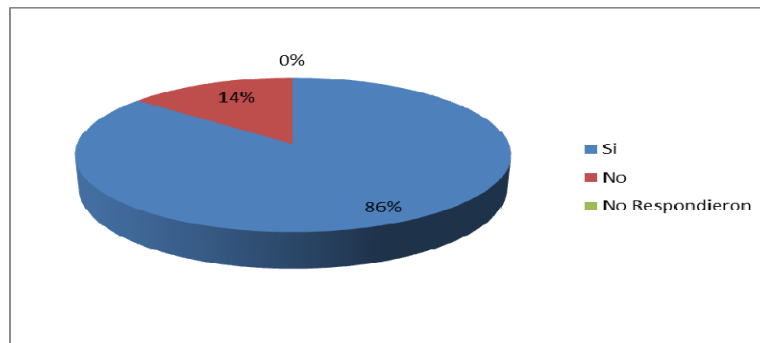
**Gráfico N° 43. Reconocimiento en notas revelatorias a los estados financieros la plusvalía generada internamente.**



Fuente: Autores. 2012.

- Información Medioambiental. La mayoría de las empresas independientemente de la actividad que realice afectan de manera voluntaria o no el medio ambiente, ocasionando su deterioro. Es por ello que, al preguntar sobre este aspecto, el 86% de los encuestados del Departamento de Contabilidad manifestó conocer lo qué es la información medioambiental y el 14% dijo que no (ver gráfico N° 44).

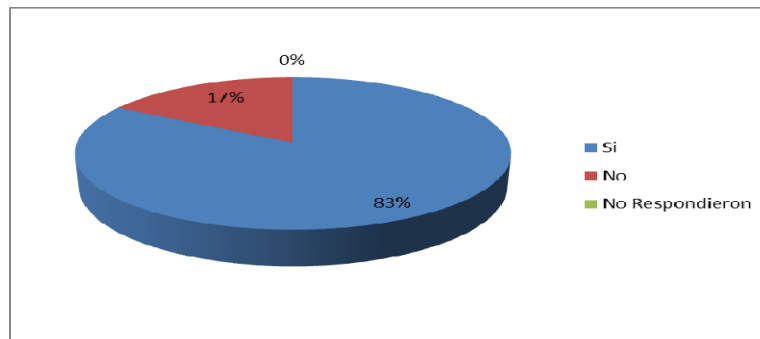
**Gráfico N° 44. Conocimiento de la Información medioambiental.**



Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, se les consultó si las actividades que lleva a cabo el Departamento de Contabilidad causan daños al medioambiente, a lo que un 83% manifestó que si, en cambio un 17% dijo que no causan daño (ver gráfico N° 45).

**Gráfico N°45. Daños al medioambiente por las actividades realizadas en Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A**



Fuente: Autores. 2012

Siguiendo con el tema de la información medioambiental, a fin de indagar sobre el mismo, se consultó en qué grado afectan las actividades que realizan, al medioambiente, a lo que el 100% contestó que lo afecta en un grado medio. De igual forma, el 100% del personal hizo saber que el Departamento de Contabilidad no reconoce ni revela en los estados financieros la información medioambiental.

### 3.3.2 Análisis Externo para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.

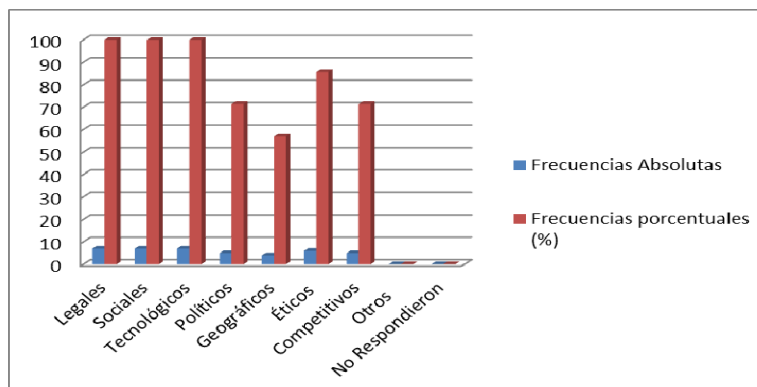
Cuando se estudian los elementos externos, se busca establecer aquellas situaciones o circunstancias externas que pueden afectar o favorecer el desenvolvimiento de las actividades de la organización. Con el análisis de estos factores se determinan las amenazas y oportunidades a las que está expuesta la organización, con el fin de saber aprovechar las ventajas que se tienen para disminuir las desventajas.

Los elementos externos considerados en el cuestionario, para determinar aquellos factores que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná C.A, son los siguientes: legales, sociales, tecnológicos, políticos, geográficos, éticos y competitivos.

### 3.3.2.1 Aspectos Generales.

La empresa debe tomar en cuenta los factores que la rodean para que las actividades se lleven a cabo de una forma efectiva. Cuando se le preguntó al personal del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, sobre los factores externos que influyen en la operatividad del mismo, el 100% de los encuestados coincidió que los factores externos que influyen son los legales, sociales, tecnológicos; 71% dijo que eran los políticos y competitivos; un 86% dijo que eran los factores éticos y por último un 57% expresó que estos factores eran los geográficos (ver gráfico N° 46).

**Gráfico N° 46. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

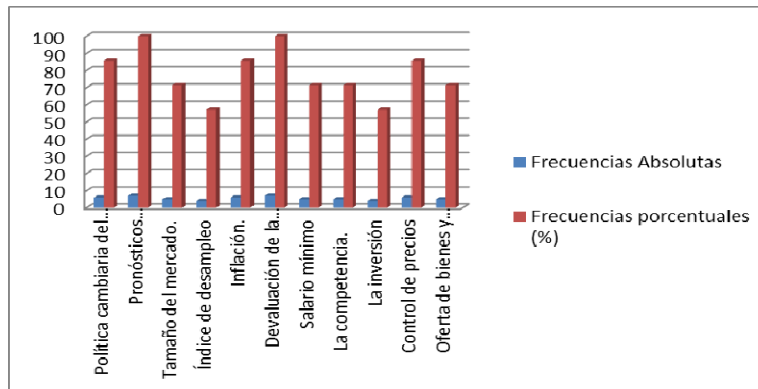


Fuente: Autores. 2012.

### 3.3.2.2 Factores Económicos

Los factores económicos afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores en las economías nacionales como en las mundiales. Por esto, se le preguntó al personal del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, cuáles son los aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas por el mismo, donde el 100% respondió que esos aspectos económicos eran los pronósticos económicos y la devaluación de la moneda; un 86% dijo la política cambiaria del país, la inflación y el control de precios; el 71% expresó que eran el tamaño del mercado, salario mínimo, la competencia y la oferta de bienes y servicios y por último un 57% manifestó que los aspectos económicos que inciden en sus actividades son el índice de desempleo y la inversión (ver gráfico N° 47).

**Gráfico N° 47. Aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A**

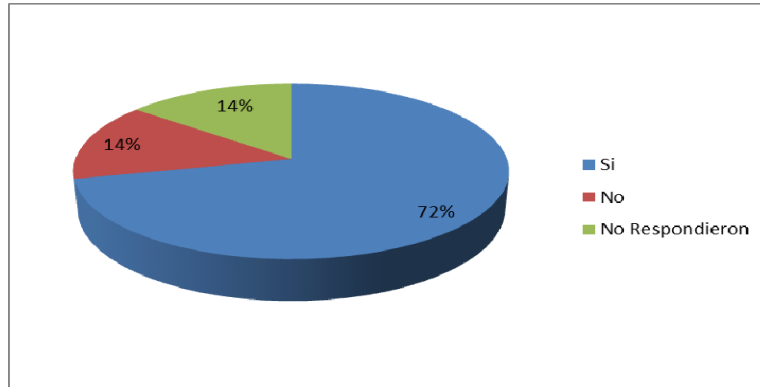


Fuente: Autores, 2012.

Cuando se les consultó a los encuestados si la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, el 72% de ellos respondió que si la afecta, el 14% dijo que no y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 48).

**Gráfico N° 48. Efecto de la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná,**

**C.A**

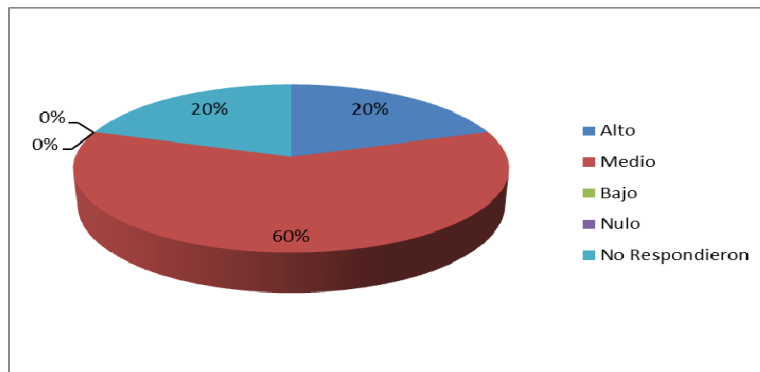


Fuente: Autores. 2012.

Además, el 60% de los encuestados manifestó que la inflación y el índice de desempleo afectan en un grado medio las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad, un 20% expresó que lo afecta en un alto grado y el 20% restante no respondió (ver gráfico N° 49).

**Gráfico N° 49. Grado en qué afecta la inflación y el índice de desempleo las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná,**

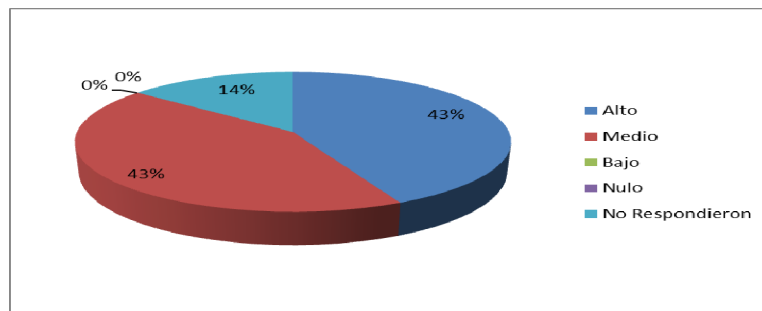
**C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Al consultarles sobre si las políticas cambiarias afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, el 100% de los encuestados respondió que si la afecta, por lo que se les preguntó en qué grado lo afectan, a lo que un 43% respondió en un alto grado, este mismo porcentaje dijo en un grado medio y el 14% no respondió (ver gráfico N° 50).

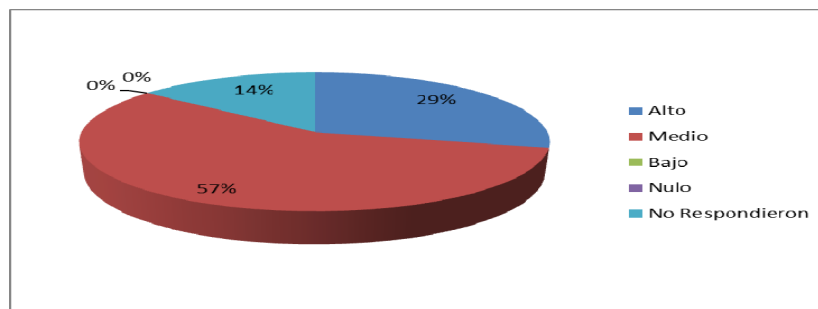
**Gráfico N° 50. Grado en qué afectan las políticas cambiarias las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Asimismo, El 100% de los encuestados manifestó que las medidas económicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad y un 57% manifestó que el grado de afectación de estas medidas es medio, 29% dijo que es alto y un 14% no respondió (ver gráfico N° 51).

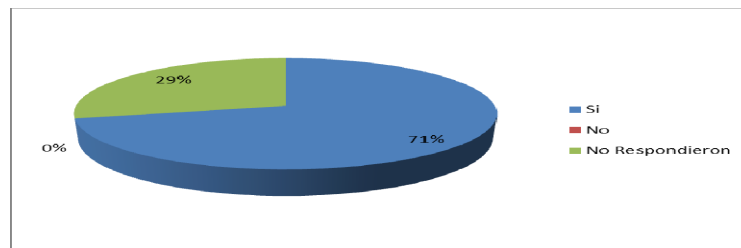
**Gráfico N° 51. Grado en que afectan las medidas económicas las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Las tasas de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada. Al respecto se le preguntó a los integrantes del Departamento de Contabilidad si estás afectan sus actividades, a lo que un 71% respondió que sí y el 29% no respondió (ver gráfico N° 52).

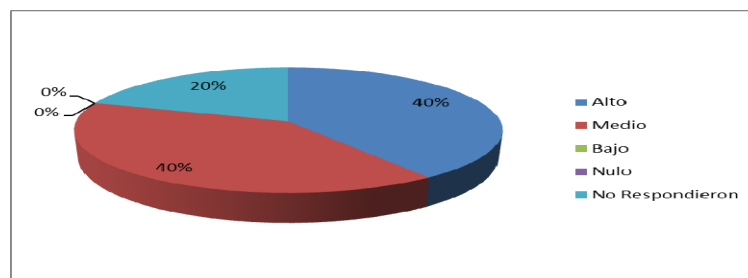
**Gráfico N° 52. Efecto de las tasas de interés en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

De esta misma manera, se les consultó a los encuestados en qué grado afectan las tasas de interés las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, teniendo como resultado que el 40% manifestó que es alto el grado de afectación, este mismo porcentaje de encuestado dijo que es medio y el 20% no respondió (ver gráfico N° 53).

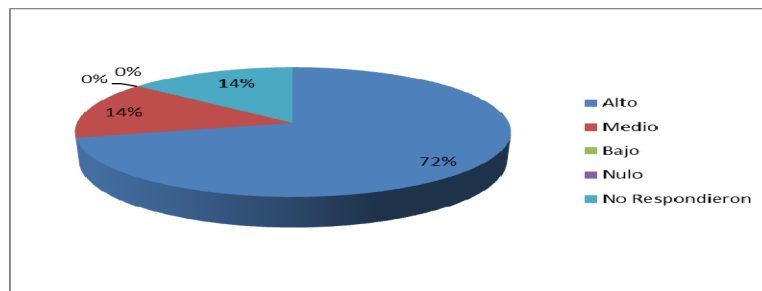
**Gráfico N° 53. Grado en que afectan las tasas de interés las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A**



Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, el 100% de los encuestados indicó que los impuestos afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, razón por la que se les preguntó en qué grado, a lo que el 72% respondió que en un grado muy alto, un 14% dijo en medio grado y 14% no respondió (ver gráfico N° 54).

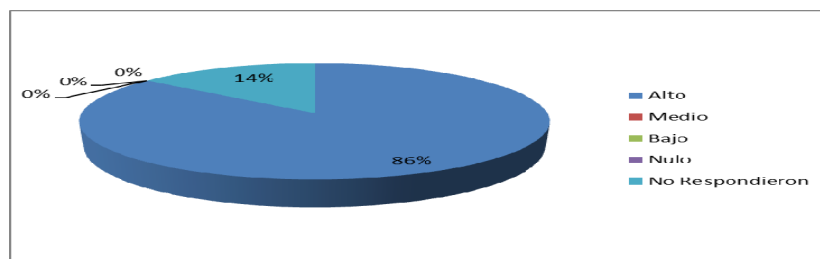
**Gráfico N° 54. Grado en que afecta los impuestos las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri, C.A**



Fuente: Autores. 2012.

Cuando se les consultó a los trabajadores del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, si la situación económica del país afecta las actividades de este Departamento, el 100% de los encuestados indicó que si la afecta, al mismo tiempo el 86% expresó que el grado en que afectan al Departamento es muy alto y el 14% no respondió (ver gráfico N° 55).

**Gráfico N°55. Grado en que afecta la situación económica actual del país las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



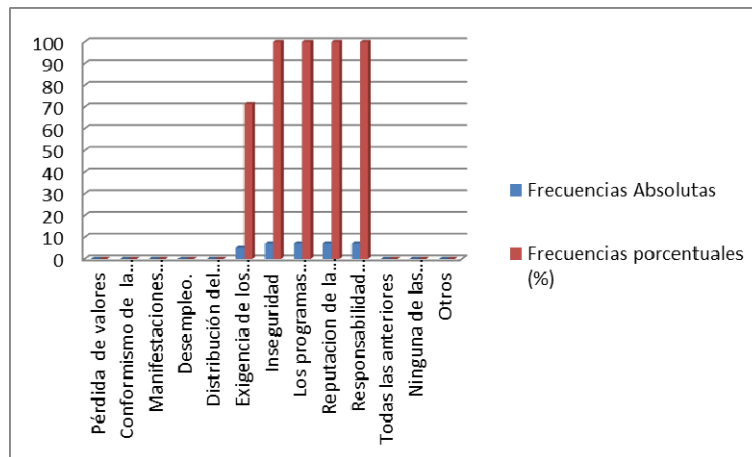
Fuente: Autores. 2012.



### 3.3.2.3 Aspectos Sociales

Son los parámetros que afectan los sistemas políticos, sociales, económicos y culturales del entorno de una organización. En este sentido, cuando se le consultó al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, acerca de los aspectos sociales que inciden en este, el 100% de los encuestados señaló la inseguridad, los programas sociales implementados por el gobierno, la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la empresa y un 71% indicó la exigencia de los consumidores (ver Gráfico N° 56).

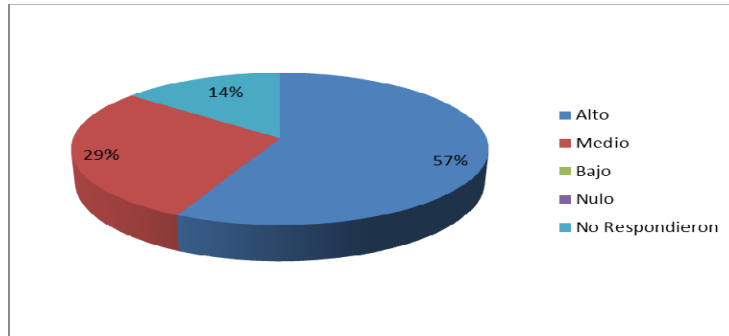
**Gráfico N° 56. Aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A**



Fuente: Autores. 2012.

Cuando se les consultó a los encuestados si la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad, el 100% de ellos señaló que si incidía. Así mismo, el 57% de estos encuestados indicaron que el grado en que lo afecta es alto, 29% dijo que era medio y 14% no respondió (ver gráfico N° 57).

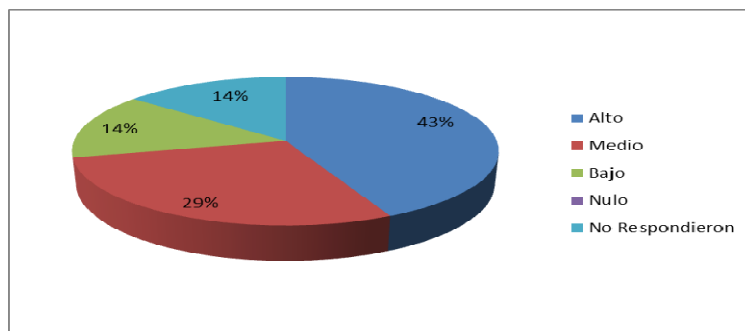
**Gráfico N° 57. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

También, se hizo la consulta acerca de si los programas sociales implementados por el gobierno afectan las actividades del Departamento de Contabilidad, y 100% respondió afirmativamente. Sin embargo, sólo un 43% de estos encuestados señaló que el grado de incidencia de estos aspectos es alto 29% indicó que medio, 14% indicó que bajo y el otro 14% no respondió (ver gráfico N° 58). Del mismo modo, el 100% de los encuestados consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad de la misma son una ventaja para el Departamento de Contabilidad.

**Gráfico N° 58. Grado en que afecta los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, las actividades del Departamento**

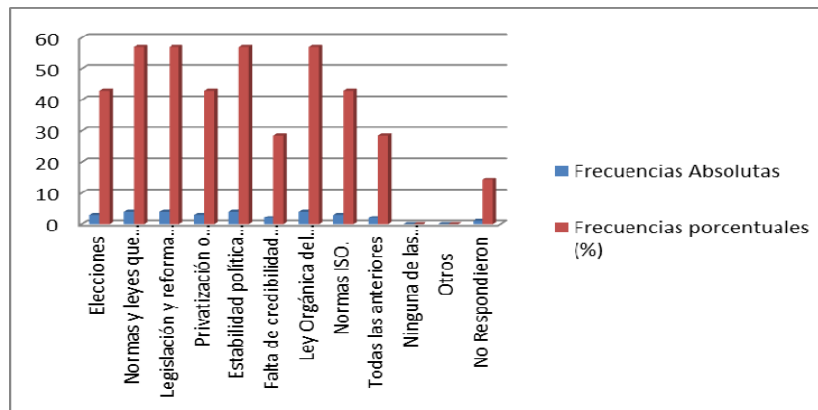


Fuente: Autores. 2012.

### 3.3.2.4 Aspectos Políticos y Legales

Los factores políticos y legales pueden afectar el desarrollo normal de las actividades de cualquier organización incluyendo las actividades realizadas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, razón por la cual se indagó sobre este punto, donde el 57% de los encuestados respondió que entre los aspectos que afectan se encuentran: normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, legislación y reforma de leyes, estabilidad política del país y la Ley Orgánica del Trabajo, un 43% respondió que son las elecciones, la privatización o nacionalización de empresas por el gobierno y las normas ISO; un 29% respondió que es la falta de credibilidad de algunas instituciones del Estado y un 14% no respondió (ver gráfico N° 59).

**Gráfico N° 59. Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

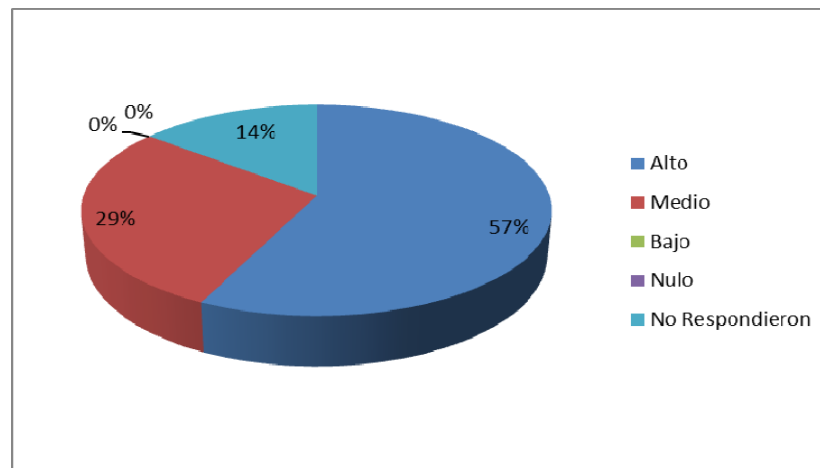


Fuente: Autores. 2012.

Además, se indagó con respecto a la situación política actual del país y el 100% de los encuestados manifestó que está situación afecta las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.

Ahora, en relación a la pregunta anterior acerca de la situación política actual del país, se consultó a los miembros del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento, donde un 57% de ellos contestó que es alto, un 29% contestó que es medio y el 14% restante no contestó (ver gráfico N° 60).

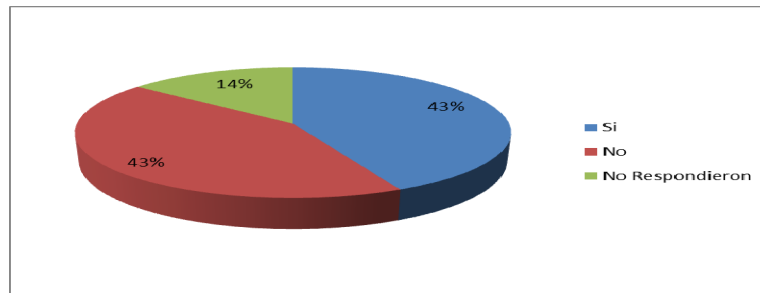
**Gráfico N° 60. Grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Se les preguntó a los encuestados si las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná C.A, y el 43% de ellos expresó que lo afecta, otro 43% que no lo afectan y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 61).

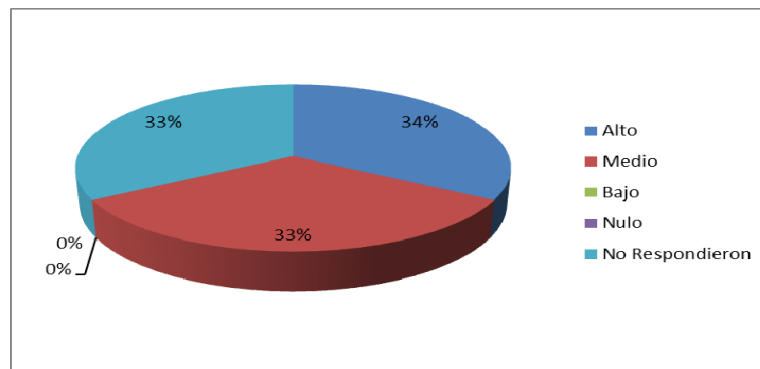
**Gráfico N° 61. Beneficio de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

También, se les preguntó a los encuestados cuál es el grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, a lo que el 34% contestó que es alto, un 33% contestó que es medio y un 33% no respondió (ver gráfico N° 62).

**Gráfico N° 62. Grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

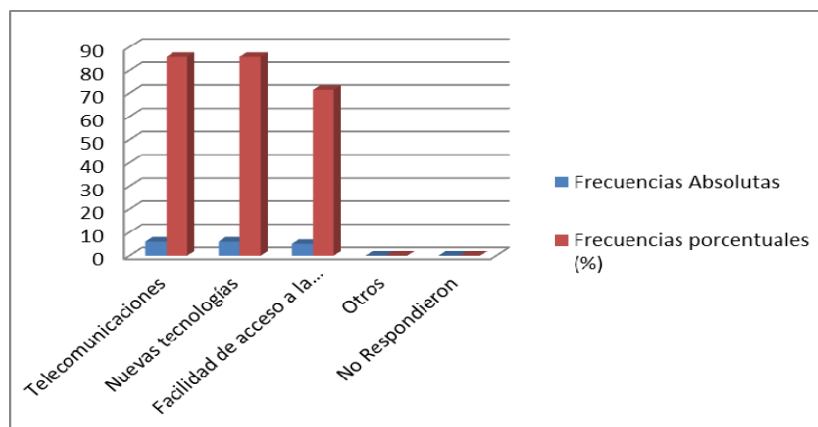


Fuente: Autores. 2012.

### 3.3.2.5 Aspectos Tecnológicos.

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a la empresa estar a la par con los avances que surgen en la actualidad. En este contexto, se le hizo la consulta al personal que labora en el Departamento de Contabilidad sobre los aspectos tecnológicos que inciden en las actividades y el 86% de los encuestados señaló: las telecomunicaciones, un 86% indicó las nuevas tecnologías y un 71% señaló la facilidad de acceso a la tecnología (ver gráfico N° 63).

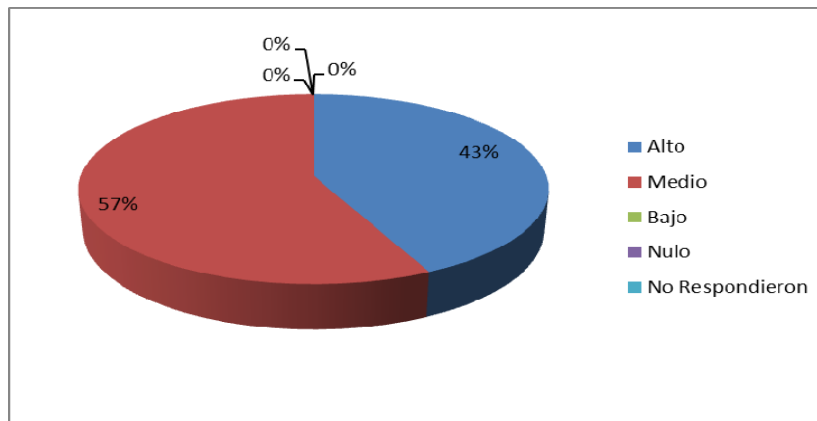
**Gráfico N° 63. Aspectos tecnológicos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Además, el 100% de los encuestados consideró que los avances tecnológicos son beneficiosos para las actividades que se realizan en el Departamento, y con respecto al grado de beneficios que les brinda, un 57% consideró que es medio y un 43% consideró que es alto (ver gráfico N° 64).

**Gráfico N° 64. Grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A**



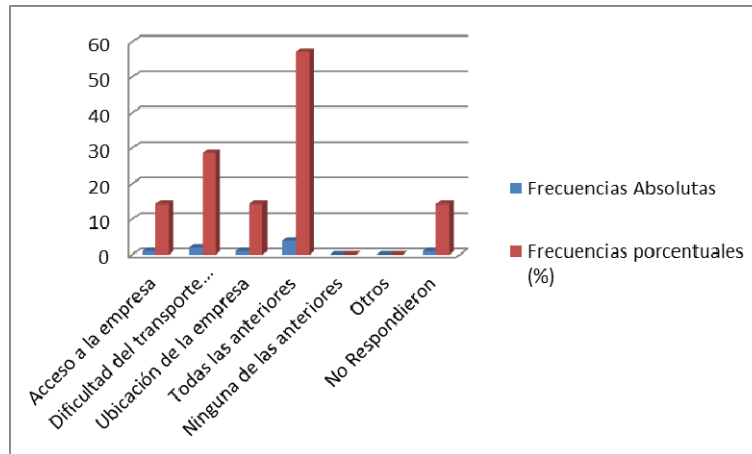
Fuente: Autores. 2012.

Así mismo, el 100% de los encuestados indicó que el Departamento de Contabilidad aplica *software* contables novedosos; además utiliza el Internet, el Intranet y el Extranet como medio informático para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas.

### 3.3.2.6 Aspectos Geográficos.

Es el conjunto de circunstancias externas que pueden afectar a la organización: el clima, la flora, la fauna, hidrografía y ubicación de la organización. De allí que, cuando se indagó sobre los aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento, el 14% de los encuestados señaló que es el acceso a la empresa, el 29% señaló que es la dificultad del transporte terrestre, otro 14% que es la ubicación de la empresa y el 57% indicó que todos estos aspectos inciden en las actividades del Departamento (ver gráfico N° 65).

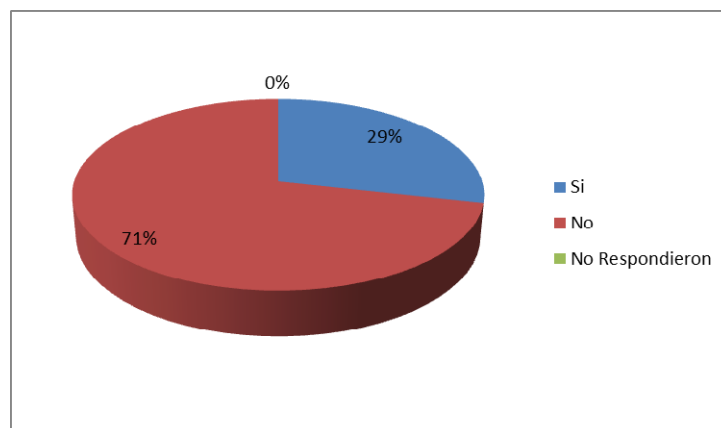
**Gráfico N° 65. Aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**



Fuente: Autores. 2012.

Finalmente, en lo que respecta a la ubicación geográfica de la Empresa Prosperi Cumaná C.A, el 100% de los encuestados respondió que es la más idónea, en cuanto a la dificultad existente al acceso vial, el 71% de los encuestados respondió que no existe dificultad de acceso vial a la misma, mientras que un 29% respondió que sí existe (ver gráfico N° 66).

**Gráfico N° 66. Dificultad de acceso vial para la empresa.**



Fuente: Autores. 2012.



### **3.4 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

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

#### **3.4.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

El determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, es de gran importancia, puesto que le permite a los integrantes de la organización conocer los factores que los afectan al realizar sus actividades. Por lo que, fue necesario realizar un análisis de los factores internos del Departamento para determinar sus fortalezas y debilidades, las cuales son mostradas en el Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2. Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la Empresa  
Prosperi Cumaná, C.A.**

<b>Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.</b>		
<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
<b>Aspectos Generales</b>		
Misión y Visión Organizacional	Existencia de una misión y visión en la organización.	Fortaleza: porque su misión es mantenerse a través del tiempo, como el mejor concesionario de la industria automotriz en el Estado Sucre, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio-económico de la región. Además, su visión es ser el mejor concesionario automotriz del estado venezolano, en cuanto a venta de vehículos, repuestos y prestación de servicio automotor a los clientes Toyota.
	Conocimiento de la misión y visión de la organización.	Fortaleza: porque conocen el propósito por el cual existe la organización y conocen claramente lo que quieren ser.
Objetivos	Objetivos acordes con las metas organizacionales.	Fortaleza: Precisan las acciones a ejercer para cumplir con las metas organizacionales.
Análisis estratégico	No realizan análisis estratégico	Debilidad: No determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.

...Continuación del Cuadro N° 2

<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
Misión departamental	Existencia de una misión Departamental.	Fortaleza: conocen con exactitud hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos.
	Se encuentra planteada por escrito.	Fortaleza: se presenta debido a que los demás trabajadores o empleados que hacen vida en la organización tienen conocimiento de la misión de este Departamento.
Visión departamental	Existencia de una visión Departamental.	Fortaleza: conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren, para de esta manera guiar sus acciones a lograr el propósito planteado.
	Se encuentra planteada por escrito.	Fortaleza: se presenta debido a que los demás miembros de la organización tienen noción hacia dónde se dirigen las acciones del Departamento.
Funciones y responsabilidades	Desempeño de actividades acorde con el cargo y compromiso con todas y cada una de sus labores.	Fortaleza: conocen con claridad las responsabilidades y funciones del cargo.
	Importancia de las funciones del Departamento.	Fortaleza: se encuentran comprometidos con cumplir las funciones de su cargo por considerar que son de vital importancia para la organización.
Sistemas y procedimientos	Existencia de un manual.	Fortaleza: cuentan con un manual que describe los lineamientos y procedimientos que guían las actividades del Departamento.

...Continuación del Cuadro N° 2

<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
Capacitación y adiestramiento	No se realiza una capacitación frecuente al personal del Departamento.	Debilidad: ocasionando así que los trabajadores del Departamento no estén actualizados con respecto a los cambios que se dan en materia contable.
<b>Elementos Financieros</b>		
<b>Análisis Financiero</b>		
Información financiera	Disponen de información de estados financieros como: estado de situación financiera y estado de ganancias y pérdidas.	Fortaleza: expresa el desempeño financiero y económico del Departamento, lo cual es de gran importancia para la toma de decisiones.
	Emisión de Estados financieros cuando son requeridos.	Fortaleza: lo cual permite tener información financiera oportuna.
Estado de Situación financiera	Elaboran el estado de situación financiera.	Fortaleza: el Departamento conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con qué cuenta la empresa.
Estado de Ganancias y Pérdidas	Elaboran el estado de ganancias y pérdidas.	Fortaleza: le permite reflejar los gastos e ingresos que se han dado en un periodo determinado y así conocer la situación financiera de la organización.
Estado de Flujo de Efectivo.	No elaboran el estado de flujo de efectivo.	Debilidad: no conocen la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo.

...Continuación de Cuadro N° 2.

<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
Estado de Cambio de las Cuentas del patrimonio	No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio.	Debilidad: no conocen las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio de la empresa.
Capital de trabajo	Realizan análisis del capital de trabajo.	Fortaleza: evalúan la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
Razones financieras	Determinan solo la razón financiera de liquidez.	Debilidad: al no determinar todas las razones financieras dejando atrás aquellos cálculos o indicadores matemáticos que le permiten expresar las cifras extraídas de los estados financieros y así conocer la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa, elementos clave para la toma de decisiones. Solo el 29% de los miembros del departamento indicó que se determina la razón de liquidez.
Métodos de análisis financiero: análisis de porcentajes, análisis de tendencia y análisis DuPont	Aplican métodos de análisis financiero.	Fortaleza: la información financiera es analizada a través de estos métodos para observar elementos que no se pueden ver en los números de los estados financieros.
Punto de equilibrio	No se determina punto de equilibrio.	Debilidad: por lo que no llegan a precisar en qué momento la empresa comienza a obtener ganancias o pérdidas.

...Continuación del Cuadro N° 2

<b>Elementos internos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Fortalezas y/o debilidades</b>
Presupuestos	No se elaboran presupuestos	Debilidad: no tiene un estimado de los ingresos, costos y gastos del Departamento.
Análisis de Costos	No se realiza análisis de costos.	Debilidad: no determinan la calidad y cantidad de recursos necesarios.
Riesgo y rendimiento	No se determina riesgo y rendimiento.	Debilidad: no ejecutan esta técnica de análisis que le permita evaluar la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, las proyecciones que sirven de referencia para la toma de decisiones.
Apalancamiento operativo y financiero	No se determina el apalancamiento operativo y financiero.	Debilidad: no se precisa el apalancamiento de la empresa dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
<b>Elementos No Financieros</b>		
Capital intelectual	Conocimiento del capital intelectual.	Fortaleza: es una ventaja competitiva para la organización conocer los elementos que le agregan valor a la misma.
Plusvalía	No se registra, ni revela la plusvalía en notas revelatorias de estados financieros.	Debilidad: por lo que no se conoce cuál es el valor real de la empresa.
Información Medioambiental	Las actividades de la empresa generan daños al medioambiente.	Debilidad: las actividades de la empresa ocasionan daños al medioambiente, es decir; generan pasivos medioambientales.

Fuente: Autores, 2012.

#### 3.4.1.1 Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.

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

- Existencia de una misión y visión organizacional que le permite conocer hacia dónde se dirige la entidad.
- Cuentan con objetivos funcionales acordes a los objetivos organizacionales, lo que permite precisar las acciones a ejercer para el cumplimiento de éstos.
- Cuentan con una misión y visión departamental, por lo que conocen hacia dónde están dirigidos sus esfuerzos.
- Cuentan con una misión y visión departamental planteada por escrito por lo que los demás miembros de la organización tienen noción hacia donde se dirigen las acciones del departamento.
- Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargos.
- El personal del departamento se encuentra comprometido con cumplir las funciones de los cargos, por considerar que son de vital importancia para la organización.
- Cuentan con un manual que describe los lineamientos y procedimientos que guían las actividades del Departamento
- Disponen de información relacionada con los estados financieros: estado de situación, estados de ganancias y pérdidas para la observación del desempeño del Departamento.

- La información financiera es emitida cuando es requerida, por lo que se dispone de información oportuna, relacionada con el estado de situación y el estados de ganancias y pérdidas.
- Elaboran Estado de Situación Financiera, permitiendo mostrar la situación resumida de los activos, pasivos y capital.
- Elaboran Estados de ganancias y pérdidas, lo cual permite determinar la ganancia y pérdida de un periodo determinado.
- Determinan el capital de trabajo, lo que conlleva a evaluar la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
- Aplican métodos de análisis financiero que permiten observar elementos que no se pueden ver en los números de los estados financieros.
- Se valora el capital intelectual, lo cual es una ventaja competitiva para la organización conocer el valor agregado de este elemento.

#### 3.4.1.2 Debilidades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.

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

- No realizan análisis estratégico por lo que no determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
- No se capacita al personal del Departamento con frecuencia, por lo que éstos no están actualizados con respecto a los cambios que se dan en materia contable.
- No elaboran Estado de Flujo de efectivo, por lo que desconocen la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo.
- No elaboran Estado de Cambio de las Cuentas del Patrimonio, desconociendo las



variaciones que tienen las cuentas del patrimonio de la empresa.

- No determinan las razones financieras en el Departamento, lo que les impide conocer la liquidez, solvencia, rentabilidad, riesgo de la empresa, entre otros aspectos.
- No se determina punto de equilibrio en el Departamento, por lo que no pueden llegar a precisar en qué momento la empresa comenzará a obtener ganancias o pérdidas.
- No se realiza análisis de costo que permita determinar la calidad y cantidad de recursos necesarios.
- No se elaboran presupuestos, por lo que no tiene un estimado de los ingresos, costos y gastos del Departamento.
- No toman en cuenta la técnica de análisis de riesgo y rendimiento, que le permita evaluar la incidencia del riesgo y el rendimiento en las estrategias financieras; es decir las proyecciones que sirvan de referencias en la toma de decisiones.
- No se miden el apalancamiento de la empresa, dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
- No se reconoce ni revela la plusvalía que se genera en la organización, es decir; se desconoce el valor real de la empresa.
- Las actividades que se realizan en la empresa generan daños al medio ambiente por lo que se generan pasivos laborales.

### 3.4.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.

Las oportunidades y amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente externo; por lo que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas, sin embargo, la empresa debe saber aprovechar sus oportunidades para contrarrestar las amenazas.

Las oportunidades y amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, se muestran en el cuadro N° 3.

**Cuadro N° 3. Análisis Externo del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

<b>Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.</b>		
<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas</b>
<b>Aspectos Económicos</b>		
La inflación	Altos niveles de inflación.	Amenaza: afecta a los costos de los suministros que se requieren, además de afectar los importes de los estados financieros.
Políticas cambiarias del país	Dificultad para la obtención de Divisas.	Amenazas: dificultad para adquirir los insumos necesarios para prestar sus servicios.
Tasa de interés	Altas tasas de interés en el mercado.	Amenaza: afecta las inversiones realizadas en un tiempo determinado.
Los impuestos	Tasa de impuesto con tendencia a aumentar.	Amenaza: mientras mayor sea el porcentaje del impuesto más elevado es el monto que tiene que cancelar al fisco.
Situación económica actual	Cambios económicos.	Amenaza: reduce el desarrollo de la empresa, afectando los beneficios de ésta.
<b>Aspectos Sociales</b>		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Alto índice.	Amenaza: las actividades se ven detenidas por estas situaciones. Tal es el caso de la inseguridad pues ésta dificulta llegar al lugar de trabajo.

...Continuación del Cuadro N° 3.

<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas</b>
Reputación de la empresa	Buena imagen ante terceros.	Oportunidad: le permite posicionarse a nivel competitivo.
Responsabilidad social de la empresa	Cumplimiento de los fines sociales.	Oportunidad: le permite posicionarse a nivel competitivo.
<b>Aspectos Políticos y Legales</b>		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa	Existencia de normas y leyes.	Oportunidad: existencia de un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.
La legislación y reforma de leyes	Legislación y reformas legales.	Amenaza: le proporcionan un régimen legal y las constantes reformas afectan el desarrollo de las actividades.
Ley Orgánica del Trabajo	Aplicación de la ley.	Oportunidad: establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de éstos.
<b>Elementos Tecnológicos</b>		
Nuevas tecnologías	Existencia de tecnologías avanzadas.	Oportunidad: el mercado ofrece nuevas tecnologías que le permite al Departamento estar al día con los avances tecnológicos, además de favorecer el desarrollo de las actividades.
Software contables	Existencia de un Software contable.	Oportunidad: La existencia de software contable de primera, que permiten procesar la información contable de forma oportuna, veraz y confiable.

...Continuación del Cuadro N° 3.

<b>Elementos Externos</b>	<b>Síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas</b>
Avances tecnológicos	Beneficios de los avances tecnológicos	Oportunidad: consideran beneficiosos los avances tecnológicos para el Departamento, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades.
Facilidad de acceso a la tecnología (Internet, Intranet, Extranet)	Acceso a Internet	Oportunidad: sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad del Departamento; acceso a la información en tiempo real, reduciendo costos, tiempo y espacio.
<b>Factores Geográficos</b>		
Acceso a la empresa	No existe dificultad	Oportunidad: los empleados y clientes no tienen dificultad en el acceso vial hacia la empresa.
Ubicación de la empresa	Zona céntrica	Oportunidad: debido a que la empresa se encuentra situada en el centro de la ciudad.

Fuente: Autores. 2012

#### 3.4.2.1 Oportunidades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prospero Cumaná, C.A.

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

- La buena reputación ante terceros le permite a la empresa posicionarse en un nivel

competitivo ante otras empresas.

- Responsabilidad social de la empresa, permite posicionarse en un nivel competitivo ante otras empresas.
- Existencia de un mecanismo legal que regula las actividades de la organización.
- La Ley Orgánica del Trabajo, le establece los lineamientos para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y la protección de los mismos.
- Oferta de nuevas tecnologías por el mercado que permite estar al día con los avances tecnológicos que favorecen el desarrollo de las actividades.
- El Departamento de Contabilidad posee software contables novedosos, lo que le permite estar a la mano con los avances tecnológicos.
- Son beneficiosos para el Departamento los avances tecnológicos, pues éstos brindan mayor productividad en las actividades realizadas.
- El Internet sirve como medio de comunicación e información para el desarrollo de cualquier actividad del Departamento; por cuanto pueden tener acceso y transferencia de información en tiempo real, reduciendo costo, tiempo y espacio.
- Fácil acceso a la empresa, los empleados y clientes no tienen dificultad en el acceso vial hacia la empresa.
- La empresa posee buena ubicación por encontrarse en el centro de la ciudad.

#### 3.4.2.2 Amenazas del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.

En cuanto a las amenazas existentes en el Departamento, se pueden señalar las siguientes:

- La inflación afecta los costos de los suministros necesarios para las actividades del

Departamento, además de los importes en los estados financieros.

- Las políticas cambiarias dificultan la adquisición de divisas y esto a su vez dificulta adquirir los insumos necesarios para prestar sus servicios.
- Las tasas de interés afectan las inversiones realizadas en un tiempo determinado.
- Obligación de pagar impuestos elevados.
- La situación económica del país, reduce la expansión de la organización y la realización de posibles proyectos.
- La inseguridad, delincuencia pueden detener las actividades del Departamento.
- las constantes reformas legales afectan el desarrollo de las actividades.

### **3.5 Análisis de Impacto para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

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

Uno de los supuestos básicos sobre los cuales se fundamenta el análisis de impacto es que cada componente de la organización depende de la continuidad de los otros componentes. El análisis de impacto de los elementos internos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A, se muestran en el Cuadro N° 4 y 5.

**Cuadro N° 4. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Aspectos Generales</b>									
Conocimiento de la misión y visión Organizacional	<b>X</b>						<b>X</b>		
Objetivos acorde con las metas	<b>X</b>						<b>X</b>		
No se realiza análisis estratégico				<b>X</b>			<b>X</b>		
Existencia de una misión en el Departamento	<b>X</b>						<b>X</b>		
La misión Departamental no planteada por escrito		<b>X</b>						<b>X</b>	
La existencia de una visión en el Departamento	<b>X</b>						<b>X</b>		
La visión departamental no planteada por escrito		<b>X</b>						<b>X</b>	
Conocimiento de sus funciones y responsabilidades	<b>X</b>						<b>X</b>		
Compromiso para cumplir sus funciones, por la importancia que representa el Departamento	<b>X</b>						<b>X</b>		
Manual de sistemas y procedimientos.	<b>X</b>						<b>X</b>		
Capacitación a sus empleados.		<b>X</b>						<b>X</b>	

...Continuación del cuadro N° 4.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Análisis Financiero</b>									
Información financiera	X						X		
Estado de Situación Financiero	X						X		
Estado de Ganancias y Pérdidas	X						X		
Estado de Estado de Flujo del Efectivo					X			X	
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio				X			X		
Capital de trabajo	X						X		
Razones financieras				X			X		
Métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y DuPont).	X						X		
<b>Punto de equilibrio</b>									
Determinación del Punto de equilibrio				X			X		
<b>Presupuesto</b>									
Elaboración de Presupuestos				X			X		
<b>Análisis de costos</b>									
Análisis de costos				X			X		
<b>Riesgo y rendimiento</b>									
Riesgo y rendimiento				X			X		
<b>Apalancamiento</b>									
Apalancamiento operativo y financiero.				X			X		



...Continuación del cuadro N° 4.

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Elementos no Financiera</b>									
<b>Capital intelectual</b>									
Se conoce el capital intelectual en el Departamento	X						X		
<b>Plusvalía</b>									
No registra ni revela la plusvalía				X			X		
<b>Información medioambiental</b>									
Las actividades de la empresa generan daños al medioambiente				X			X		

Fuente: Autores. 2012.

**Cuadro N° 5. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A.**

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Económicos</b>									
La inflación				X			X	X	
Política cambiaria del país				X			X		
Tasa de interés					X			X	
Situación económica del país				X			X		
Medidas económicas				X			X		
Impuestos				X			X		

...Continuación del cuadro N° 5.

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Sociales</b>									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
Reputación de la empresa.	X						X		
Responsabilidad social de la empresa	X						X		
<b>Políticos Y Sociales</b>									
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa	X						X		
La legislación y reforma de leyes	X						X		
La ley orgánica del trabajo	X						X		
<b>Tecnológicos</b>									
Nuevas tecnologías	X						X		
Software contable novedoso.	X						X		
Avances tecnológicos	X						X		
Facilidad de accesos a la tecnología	X						X		
<b>Geográficos</b>									
Fácil Acceso	X						X		
Ubicación de la empresa	X						X		

Fuente: Autores. 2012.

3.5.1 Matriz D.O.F.A para el Departamento de Contabilidad de la Empresa  
Prosperi Cumaná, C.A.

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, Mercedes Benz, a través de sus conocimientos técnicos y su imagen de calidad (fortalezas internas) podría usar para su beneficio la creciente demanda de carros de lujo (oportunidad externa) ampliando su producción. (<http://dofamatriz.blogspot.com>)

**Cuadro N° 6. Hoja de Trabajo Departamento de Contabilidad de la Empresa  
Prosperi Cumaná, C.A.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Reputación de la empresa. 2. Responsabilidad social de la empresa. 3. Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa. 4. Ley orgánica del trabajo. 5. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación. 6. Existencia de Software contables novedosos. 7. Facilidad de acceso a la Tecnología. 8. Fácil acceso a la empresa. 9. Posee buena ubicación geográfica.	1. Inflación e índice de desempleo. 2. Políticas cambiarias que dificultan la adquisición de divisas. 3. Tasa de Interés que afecta las inversiones. 4. Los impuestos. 5. Legislación y reforma de leyes. 6. Situación económica del país. 7. Medidas económicas. 8. Los impuestos. 9. La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.

...Continuación del Cuadro N° 6.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de una misión y visión de la organizacional.</li> <li>2. Objetivos funcionales acorde con los objetivos organizacionales.</li> <li>3. Existencia de una misión y visión departamental.</li> <li>4. Existencia de una misión y visión departamental planteada por escrito.</li> <li>5. Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargo.</li> <li>6. Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones.</li> <li>7. Existencia de un manual de procedimientos que guían las actividades del Departamento.</li> <li>8. Formulación y disposición de información financiera veraz y oportuna.</li> <li>9. Elaboración de estados financieros.</li> <li>10. Determinación del capital de trabajo.</li> <li>11. Aplican métodos de análisis financiero.</li> <li>12. Valoración del capital intelectual</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se realiza análisis estratégico.</li> <li>2. No se elabora el estado de flujo de efectivo.</li> <li>3. No se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.</li> <li>4. No se determinan las razones financieras.</li> <li>5. No se determina punto de equilibrio.</li> <li>6. No se elaboran presupuestos.</li> <li>7. No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa.</li> <li>8. No miden el apalancamiento de la empresa operativo y financiero de la empresa.</li> <li>9. No reconoce ni revela la plusvalía generada internamente.</li> <li>10. Las actividades que se realizan en la empresa generan daños al medio ambiente.</li> </ol>

Fuente: Autores. 2012.

Con base en lo anterior, se presenta la matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A, la cual es mostrada en el cuadro N° 7.

**Cuadro N° 7. Matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la  
Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	<p>(O1)Reputación de la empresa.  (O2)Responsabilidad social de la empresa.  (O3)Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa.  (O4)Ley orgánica del trabajo.  (O5)Las nuevas tecnologías de la información y comunicación.  (O6)Existencia de Software contables novedosos.  (O7)Facilidad de acceso a la Tecnología.  (O8)Fácil acceso a la empresa.  (O9)Buena ubicación geográfica.</p>	<p>(A1)Inflación e índice de desempleo.  (A2)Políticas cambiarias que dificultan la adquisición de divisas.  (A3)Tasa de Interés que afecta las inversiones.  (A4)Los impuestos.  (A5)Legislación y reforma de leyes.  (A6)Situación económica del país.  (A7)Medidas económicas.  (A8)La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.</p>
<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Estrategia (FO)</b>	<b>Estrategia (FA)</b>
<p>(F1) Existencia de una misión y visión de la organizacional.  (F2) Objetivos funcionales acorde con los objetivos organizacionales.  (F3) Existencia de una misión y visión departamental.  (F4) Existencia de una misión y visión departamental planteada por escrito.  (F5) Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargos.  (F6) Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones.</p>	<p>(O5, F3) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para difundir la misión y visión del Departamento.  (O5, F3,F2) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para darle cumplimiento a la misión y visión de Departamento y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.  (O4, F6) Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así aumente el compromiso de cumplir con sus funciones.</p>	<p>(A1, F9) Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación.  (A1, F10) Tomar en cuenta la inflación para determinar el capital de trabajo.  (F8, A4) Aprovechar la formulación de información financiera veraz y oportuna para la determinación y pago de los impuestos.  (F9, A6, A7) Elaborar los estados financieros tomando en cuenta la situación y las medidas económicas del país.</p>

<p>(F7) Existencia de un manual de procedimientos que guían las actividades del Departamento.</p> <p>(F8) Formulación y disposición de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(F9) Elaboración de estados financieros.</p> <p>(F10) Determinación del capital de trabajo.</p> <p>(F11) Aplican métodos de análisis financiero</p> <p>(F12) Valoración del capital intelectual</p>	<p>(O5,F8) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(O6, F9, F8) Adquirir y/o Actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros y así disponer de información financiera veraz y oportuna.</p> <p>(O5, F7, F3) Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para difundir el manual de procedimientos a los trabajadores del departamento y así cumplir con la misión y visión departamental.</p> <p>(O2, F1) Reforzar y fortalecer la responsabilidad social de la empresa aprovechando el conocimiento de los empleados acerca de la misión y visión organizacional.</p> <p>(O5, O6, F12) Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y también los nuevos paquetes de software contable que existen en el mercado para valorar el capital intelectual.</p> <p>(O8, F6) Aprovechar el fácil acceso de los trabajadores a la empresa para cumplir con sus funciones.</p> <p>(O1, F1, F2) Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar la reputación de la empresa y alcanzar los objetivos.</p>	
--	---	--

...Continuación del Cuadro N° 7.

Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
(D1) No se realiza análisis estratégico. (D2) No se elabora el estado de flujo de efectivo. (D3) No se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. (D4) No se determinan las razones financieras. (D5) No se determina punto de equilibrio. (D6) No se elaboran presupuestos. (D7) No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa. (D8) No miden el apalancamiento de la empresa. (D9) No reconoce ni revela la plusvalía generada internamente. (D10) Las actividades que se realizan en la empresa generan daños al medio ambiente.	(O7, O6, D2, D3) Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología y la existencia de software contables novedosos para elaborar el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. (D4, O5, O6) Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables. (D6, D5, O5, O6) Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables novedosos. (D10, O1) Reducir las actividades que ocasionan daños al medio ambiente para evitar dañar la reputación de la empresa.	(D8, A3, A4) Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva. (D7, A6) Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta la situación económica del país. (D6, A2, A7, A6) Elaborar presupuestos tomando en cuenta las políticas cambiarias, medidas y situación económica del país. (D1) Realizar análisis estratégico que permita la preparación de un plan estratégico que dirija hacia los aspectos financieros de la empresa.

Fuentes, Autores 2012.

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

- Estrategias FO:
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para difundir la misión y visión del Departamento.

- Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para darle cumplimiento a la misión y visión de Departamento y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.
  - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así aumente el compromiso de cumplir con sus funciones.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la generación de información financiera veraz y oportuna.
  - Adquirir y/o actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros y así disponer de información financiera veraz y oportuna.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación para difundir el manual de procedimientos a los trabajadores del departamento y así cumplir con la misión y visión departamental.
  - Reforzar y fortalecer la responsabilidad social de la empresa aprovechando el conocimiento de los empleados acerca de la misión y visión organizacional.
  - Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y comunicación y también los nuevos paquetes de software contable que existen en el mercado para valorar el capital intelectual.
  - Aprovechar el fácil acceso de los trabajadores a la empresa para cumplir con sus funciones.
  - Aprovechar y reforzar los conocimientos que tienen los empleados sobre la misión y visión de la organización para elevar la reputación de la empresa y alcanzar los objetivos.
- Estrategia FA
    - Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación.
    - Tomar en cuenta la inflación para determinar el capital de trabajo.



- Aprovechar la formulación de información financiera veraz y oportuna para la determinación y pago de los impuestos.
  - Elaborar los estados financieros tomando en cuenta la situación y las económicas del país.
- Estrategia DO
    - Aprovechar la facilidad de acceso a la tecnología y la existencia de software contables novedosos para elaborar el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.
    - Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables.
    - Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio aprovechando las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los softwares contables novedosos.
    - Reducir las actividades que ocasionan daños al medio ambiente para evitar dañar la reputación de la empresa.
- Estrategia DA
    - Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.
    - Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta la situación económica del país.
    - Elaborar presupuestos tomando en cuenta las políticas cambiarias, medidas y situación económica del país.

### **3.7 Acciones estratégicas para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A.**

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

- Hacer uso de la tecnología de información y comunicación para:
  - Adquirir y/o actualizar software contable que le permitan la emisión de los estados financieros.
  - Difundir la misión y visión del Departamento.
  - Darle cumplimiento a la misión y visión de Departamento y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales.
  - Generar información financiera veraz y oportuna.
  - Difundir el manual de procedimientos a los trabajadores del departamento y así cumplir con la misión y visión departamental.
  - Elaborar el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio de las cuentas del patrimonio.
  - Determinar razones financieras.
  - Elaborar presupuestos y calcular punto de equilibrio.
  
- Cumplir con la responsabilidad social para:
  - Elevar la reputación de la empresa.

- Cumplir con los pasivos medio ambientales para evitar dañar la reputación de la empresa.
- Cumplir con las normas y leyes existentes:
  - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así aumente el compromiso de cumplir con sus funciones.
- Desarrollar una cultura en torno al manejo de la estructura financiera en función de sus elementos: :
  - Ajustar los estados financieros por efecto de la inflación.
  - Tomar en cuenta la inflación para determinar el capital de trabajo.
  - Aprovechar la formulación de información financiera veraz y oportuna para la determinación y pago de los impuestos.
  - Elaborar los estados financieros tomando en cuenta la situación y las económicas del país.
  - Calcular punto de equilibrio tomando en cuenta la situación económica del país.
  - Aplicar apalancamiento financiero a fin de contrarrestar a largo plazo el costo de las altas de interés y la carga impositiva.
  - Determinar el riesgo rendimiento tomando en cuenta la situación económica del país.
  - Elaborar presupuestos tomando en cuenta las políticas cambiarias, medidas y situación económica del país.

## CONCLUSIONES

La situación actual del mundo, ha dado como resultado que las empresas se encuentren inmersas en una situación de constantes cambios, perjudicando con éstos, el normal desenvolvimiento de las actividades empresariales, ya que, no se posee una visión estratégica que permita disminuir el impacto de tales fluctuaciones.

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

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

En cuanto a las finanzas, éste es el recurso esencial para cualquier organización, sin dejar atrás que todos los demás (recursos humanos, técnicos, materiales), también son necesarios para la consecución de los objetivos; sin embargo, si no se realiza un manejo eficiente del área financiera, la entidad puede estar próxima al fracaso, a tal efecto, es importante que se apliquen estrategias financieras para salir adelante. De esta manera, surge la necesidad de la gerencia estratégica financiera en las organizaciones, permitiendo dirigir esfuerzos a la optimización del manejo de los recursos monetarios, estableciendo una serie de acciones que a futuro van a rendir resultados en las operaciones de la empresa.

El proceso de gerencia estratégica financiera comienza con la formulación de estrategias financieras, y es en esta primera etapa donde surge la necesidad de realizar un análisis estratégico financiero para determinar las estrategias a implementar necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

Al realizar un análisis estratégico financiero se evalúan los elementos internos y externos que afectan la situación financiera de la organización, permitiendo decisiones en esta área que conlleven a la sostenibilidad de la organización. Llevar a cabo un análisis estratégico financiero, le permite a la organización tener ventajas sobre sus competidores, ya que, éste le suministra la base para la formulación de estrategias financieras y, por ende, generar ventajas competitivas, asimismo, ayuda en la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

Ahora bien, después de llevar a cabo un análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A., se plantean las siguientes reflexiones a modo de concluir:

- El Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A., no realiza análisis estratégico que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.
- No se determina punto de equilibrio.
- En el Departamento de Contabilidad se elaboran los estados financieros básicos sin embargo; no se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio, ni el estado de flujo de efectivo.
- No se determinan las razones financieras.
- No se determina el apalancamiento de la empresa.
- No se elaboran presupuestos.

Las conclusiones antes expuestas van a permitir incorporar elementos claves en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A., como instrumento vital para la optimización de las operaciones realizadas en él.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Textos Consultados**

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

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

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

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

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

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Prentice Hall. México.

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

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

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

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

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

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

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

Ortiz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. 2<sup>da</sup> edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A: Colombia.

Robbins, S. y M. Coulter. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Robbins, S. y M. Coulter. (2005). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A: México.

Sabino, C. (2007). Proceso de investigación. Editorial Panapo: Venezuela.

Sallenave, P. (1996). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma: Colombia.

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



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

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

Thompson, A y Strickland, A. (2005). Administración estratégica. Editorial McGraw- Hill Interamericana, S.A: México.

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

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

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

Weston, F y Brigham, E. (1994). Fundamentos de la administración financiera. 10<sup>a</sup> Edición. Editorial Mc Graw-Hill: México.

### **Trabajos Académicos**

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

Caballero, A; Romero, J y Vásquez, R (2010). Proceso de Gerencia Estratégica Financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela.

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

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

### **Documentos**

Declaración de Principios de Contabilidad Nro. 0 DPC-0

Instructivo para la presentación de proyectos de trabajo de grado de la Escuela de Administración. (2006). Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC, 2004).

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

### **Leyes**

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

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

Código Orgánico Tributario. (2001). Gaceta Oficial N° 37.305. Venezuela.

Ley de Mercado de Capitales. (1998). Gaceta oficial N° 36.565. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial N°5152 de fecha 19/06/1997. Venezuela.

### **Sitios Web**

<http://translate.google.es>

<http://srtzone.forospanish.com>

<http://hdl.handle.net>

<http://www.valoryempresa.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.galeon.com>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.mailxmail.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.rena.edu.ve>

<http://www.sofocorp.com>

<http://www.saber.ula.ve>

<http://www.todoexpertos.com>

<http://www.tueconomia.net>

<http://www.wikilearning.com>

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Cuestionario

Cumaná, 27 de Enero del 2012

Ciudadano(a):

Presente.

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Análisis Estratégico Financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumana C.A, el cual tiene como objetivo desarrollar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná C.A.

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

Atentamente,

---

Veronica Bermúdez  
C.I: 18.904.057

---

Danny Marcano  
C.I: 18.916.278

## **CUESTIONARIO**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ C.A.**

#### **HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

Nº .....

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

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

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

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

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

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

## CUESTIONARIO

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ C.A.

#### I.- Elementos Financieros Internos en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná C.A.

##### A.- Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en la organización?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2) ¿Conoce usted la misión de la organización?

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

3) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A en función de la misión de la organización?

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

4) ¿Existe una visión en la organización?

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

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

5) ¿Conoce usted la visión de la organización?

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

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

6) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A en función de la visión de la organización?

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

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

7) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A con una misión claramente establecida?

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

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

8) ¿La misión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A se encuentra planteada por escrito?

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

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

9) ¿La misión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

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

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

10) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A con una visión claramente establecida?

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

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

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



11) ¿La visión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A se encuentra planteada por escrito?

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

12) ¿La visión del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A es conocida y compartida por todos los miembros del Departamento?

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

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

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

14) ¿Los objetivos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A., se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

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

15) ¿Considera usted que el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

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

16) ¿Realiza el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A análisis estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la organización?

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

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

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

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene en el cargo que ocupa en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A para la organización?

- a) Muy importantes \_\_\_\_\_
- b) Poco importantes \_\_\_\_\_
- c) Nada importantes \_\_\_\_\_

20) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A con un manual de sistemas y procedimientos?

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

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

21) ¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

22) ¿En que frecuencia aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

23) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

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

24) ¿Cada cuánto tiempo el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. capacita al personal que labora en él?

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

## **B.- Elementos Financieros**

### **b.1 Análisis Financiero**

25) ¿Considera usted que el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

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

26) ¿En la Empresa Proserpi Cumana, C.A. se elaboran los estados financieros en el Departamento de Contabilidad de la misma?

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

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

27) ¿Cada cuanto tiempo el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A emite estados financieros?

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

28) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A?

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

29) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proserpi Cumaná, C.A es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

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

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

30) ¿En qué aspectos de los mencionados a continuación incide el análisis financiero realizado por el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperidad Cumaná, C.A.?

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

31) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperidad Cumaná, C.A.?

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

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

- a) Liquidez \_\_\_\_\_
- b) Gestión \_\_\_\_\_
- c) Solvencia \_\_\_\_\_
- d) Rentabilidad de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Ingresos \_\_\_\_\_
- f) Costos \_\_\_\_\_
- g) Resultados obtenidos por la empresa \_\_\_\_\_
- h) Inversiones \_\_\_\_\_
- i) Endeudamiento \_\_\_\_\_
- j) Riesgo empresarial \_\_\_\_\_
- k) Punto de Equilibrio \_\_\_\_\_
- l) Todos \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

a) Decisiones financieras: inversión y financiamiento \_\_\_\_\_

b) Decisiones administrativas: tácticas y estrategias para mejorar la gestión \_\_\_\_\_

c) Todas las Anteriores \_\_\_\_\_

d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

35) ¿En el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A se elabora el estado de situación financiera?

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

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

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

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

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

37) ¿En el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A se elabora el estado de ganancias y pérdidas?

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

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

38) ¿Con qué finalidad el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A elabora estados de ganancias y pérdidas?

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

39) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 42.

40) ¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

41) ¿Qué aspectos financieros en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A, cree usted permiten evaluar el estado de flujo de efectivo de ésta?

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

42) ¿Elabora el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?

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

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



43) ¿Qué finalidad persigue el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

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

### **b.2 Capital de Trabajo**

44) ¿El Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A realiza análisis del capital de trabajo?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 47.

45) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A determinar el capital de trabajo?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

46) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A al determinar el capital de trabajo?

- a) Evaluar la eficiencia técnica \_\_\_\_\_
- b) Evaluar la rentabilidad de la organización \_\_\_\_\_
- c) Evaluar el riesgo para la organización \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- g) Otra \_\_\_\_\_

Especifique:

---

**b. 3 Razones Financieras**

47) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A razones financieras?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 58.

48) ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

49) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- Razón de liquidez \_\_\_\_\_
- Razón de endeudamiento \_\_\_\_\_
- Razones de rentabilidad \_\_\_\_\_
- Razones de cobertura \_\_\_\_\_
- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

- a) Capital neto de trabajo \_\_\_\_\_
- b) Índice de solvencia \_\_\_\_\_
- c) Índice de la prueba del ácido \_\_\_\_\_
- d) Rotación de inventario \_\_\_\_\_
- e) Plazo promedio de inventario \_\_\_\_\_
- f) Rotación de cuentas por cobrar \_\_\_\_\_
- g) Rotación de cuentas por pagar \_\_\_\_\_
- h) Todas las Anteriores \_\_\_\_\_
- i) Ninguna de las Anteriores \_\_\_\_\_
- j) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

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

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

- a) Razón de endeudamiento \_\_\_\_\_
- b) Razón pasivo-capital \_\_\_\_\_
- c) Razón pasivo a capitalización total \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

- a) Evaluar la intensidad de toda la deuda de la empresa \_\_\_\_\_
- b) Evaluar el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores \_\_\_\_\_
- c) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

e) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

54) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la rentabilidad de la organización?

- a) Margen bruto de utilidades \_\_\_\_\_
- b) Margen de utilidades operacionales \_\_\_\_\_
- c) Margen neto de utilidades \_\_\_\_\_
- d) Rotación del activo total \_\_\_\_\_
- e) Rendimiento de la inversión \_\_\_\_\_
- f) Rendimiento del capital común \_\_\_\_\_
- g) Todas las Anteriores \_\_\_\_\_
- h) Ninguna de las Anteriores \_\_\_\_\_
- i) Otra \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

55) ¿Cuál cree usted que es la finalidad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

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

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

- a) Veces que se ha ganado interés \_\_\_\_\_
- b) Cobertura total del pasivo \_\_\_\_\_
- c) Razón de cobertura total \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otra \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

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

**b. 4 Análisis de Porcentajes, Análisis de Tendencia y Análisis DuPont**

58) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A en la organización?

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

**b. 5 Punto de Equilibrio**

59) ¿El Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A determina Punto de equilibrio?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

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

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

### **b.6 Presupuesto**

61) ¿El Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A elabora los presupuestos de la empresa?

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

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

62) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A elaborar el presupuesto?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

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

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

64) ¿Cuál cree usted es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Presupuesto financiero \_\_\_\_\_
- b) Presupuesto operativo \_\_\_\_\_
- c) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

65) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Presupuesto de efectivo \_\_\_\_\_
- b) Estado de situación presupuestado \_\_\_\_\_
- c) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Otro \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

66) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto operativo son elaborados en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Presupuesto de egresos \_\_\_\_\_
- b) Presupuesto de ingresos \_\_\_\_\_
- c) Estado de ganancias y pérdidas presupuestado \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **b.7 Análisis de Costos**

67) ¿El Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A realiza análisis de costos?

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

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

68) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A elaborar análisis de costos?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

### **b.8 Riesgo y Rendimiento**

69) ¿Conoce y aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A análisis de riesgo y rendimiento?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.



70) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo considera el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Inferencia del riesgo \_\_\_\_\_
- b) Aversión del riesgo \_\_\_\_\_
- c) Aceptación \_\_\_\_\_

71) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Análisis de sensibilidad \_\_\_\_\_
- b) Desviación estándar \_\_\_\_\_
- c) Coeficiente de variación \_\_\_\_\_

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

72) ¿El Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplican las siguientes medidas?

- a) Rendimiento de Portafolio \_\_\_\_\_
- b) Correlación \_\_\_\_\_
- c) Diversificación \_\_\_\_\_

73) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos?

- a) Riesgo Sistemático \_\_\_\_\_
- b) Riesgo no Sistemático \_\_\_\_\_

74) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A el rendimiento de la empresa?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

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

75) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A dentro de la empresa?

- a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión \_\_\_\_\_
- b) Rendimiento sobre el capital propio \_\_\_\_\_
- c) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

### **b.9 Apalancamiento Operativo**

76) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A el apalancamiento de la empresa?

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

Si su respuesta es afirmativa pasar a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.

77) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Apalancamiento operativo \_\_\_\_\_
- b) Apalancamiento financiero \_\_\_\_\_

Si su respuesta es la letra (b) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 79.

78) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Apalancamiento financiero positivo \_\_\_\_\_
- b) Apalancamiento financiero negativo \_\_\_\_\_
- c) Apalancamiento financiero neutro \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de los Anteriores \_\_\_\_\_

## C. Elementos no Financieros

### c.1 Capital Intelectual

79) ¿Conoce usted qué es el capital intelectual?

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

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

80) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

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

81) ¿Cuáles de las estructuras del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Capital humano \_\_\_\_\_
- b) Capital estructural \_\_\_\_\_
- c) Capital relacional \_\_\_\_\_
- d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### c.2 Plusvalía

82) ¿Qué tipo de plusvalía reconoce y revela el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi, C.A.?

- a) Comprada \_\_\_\_\_
- b) Generada Internamente \_\_\_\_\_
- c) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

Si su respuesta es la (b) pasar a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

83) ¿Registra el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A la plusvalía que se genera internamente?

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

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

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

### **c.3 Información Medioambiental**

85) ¿Conoce usted que es la información medioambiental?

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

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

86) ¿Cree usted que las actividades que se realizan en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A ocasiona daños al medioambiente?

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

87) ¿En qué grado afectan las actividades que se realizan en, al medioambiente que la rodea?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Ninguno \_\_\_\_\_

88) ¿El Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A. reconoce y revela en los estados financieros la información medioambiental?

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

## **II.- Elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.**

### **A.- Aspectos Generales**

89) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Legales \_\_\_\_\_
- b) Sociales \_\_\_\_\_
- c) Tecnológicos \_\_\_\_\_
- d) Políticos \_\_\_\_\_
- e) Geográficos \_\_\_\_\_
- f) Éticos \_\_\_\_\_
- g) Competitivos \_\_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **B. Factores Económicos**

90) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A.?

- a) Política cambiaria del país. \_\_\_\_\_
- b) Pronósticos económicos. \_\_\_\_\_
- c) Tamaño del mercado. \_\_\_\_\_
- d) Índice de desempleo. \_\_\_\_\_
- e) Inflación. \_\_\_\_\_
- f) Devaluación de la moneda. \_\_\_\_\_
- g) Salario mínimo. \_\_\_\_\_
- h) La competencia. \_\_\_\_\_
- i) La inversión. \_\_\_\_\_
- j) Control de precios. \_\_\_\_\_
- k) Oferta de bienes y servicios. \_\_\_\_\_

91) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 93.

92) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

93) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 95.

94) ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

95) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 97.

96) ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

97) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 99.

98) ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

99) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 101.

100) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

101) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 102.

102) ¿En qué grado afecta situación económica actual del país las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

### **C. Aspectos Sociales**

103) ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Pérdida de valores \_\_\_\_\_
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas . \_\_\_\_\_
- c) Manifestaciones públicas \_\_\_\_\_
- d) Desempleo \_\_\_\_\_
- e) Distribución del ingreso del país \_\_\_\_\_
- f) Exigencia de los consumidores \_\_\_\_\_
- g) Inseguridad \_\_\_\_\_
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno \_\_\_\_\_
- i) Reputación de la empresa \_\_\_\_\_
- j) Responsabilidad social de la empresa \_\_\_\_\_
- k) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- l) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- m) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_



104) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 106.

105) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

106) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 108.

107) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

108) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 109.

#### **D. Aspectos Políticos y Legales**

109) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Elecciones \_\_\_\_\_
  - b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa \_\_\_\_\_
  - c) Legislación y reforma de leyes. \_\_\_\_\_
  - d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. \_\_\_\_\_
  - e) Estabilidad política del país \_\_\_\_\_
  - f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. \_\_\_\_\_
  - g) Ley Orgánica del Trabajo \_\_\_\_\_
  - h) Normas ISO. \_\_\_\_\_
  - i) Todas las anteriores \_\_\_\_\_
  - j) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
  - k) Otros \_\_\_\_\_
- Especifique: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

110) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 112

111) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

112) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), benefician las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 114.

113) ¿Cuál es el grado de incidencia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

### **E. Aspectos Tecnológicos**

114) ¿Cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Telecomunicaciones. \_\_\_\_\_
- b) Nuevas tecnologías. \_\_\_\_\_
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

115) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

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

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 117.

116) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A?

- a) Alto \_\_\_\_\_
- b) Medio \_\_\_\_\_
- c) Bajo \_\_\_\_\_
- d) Nulo \_\_\_\_\_

117) ¿Utiliza el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A software contables novedosos?

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

118) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prosperi Cumaná, C.A para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

- a) Internet \_\_\_\_\_
- b) Intranet \_\_\_\_\_
- c) Extranet \_\_\_\_\_
- e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_  
g) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

### **F. Factores Geográficos**

119) ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la Empresa Proseri Cumaná, C.A?

- a) Acceso a la empresa. \_\_\_\_\_  
b) Dificultad del transporte terrestre. \_\_\_\_\_  
c) Ubicación de la empresa. \_\_\_\_\_  
d) Todas las anteriores \_\_\_\_\_  
e) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_  
f) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

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

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

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

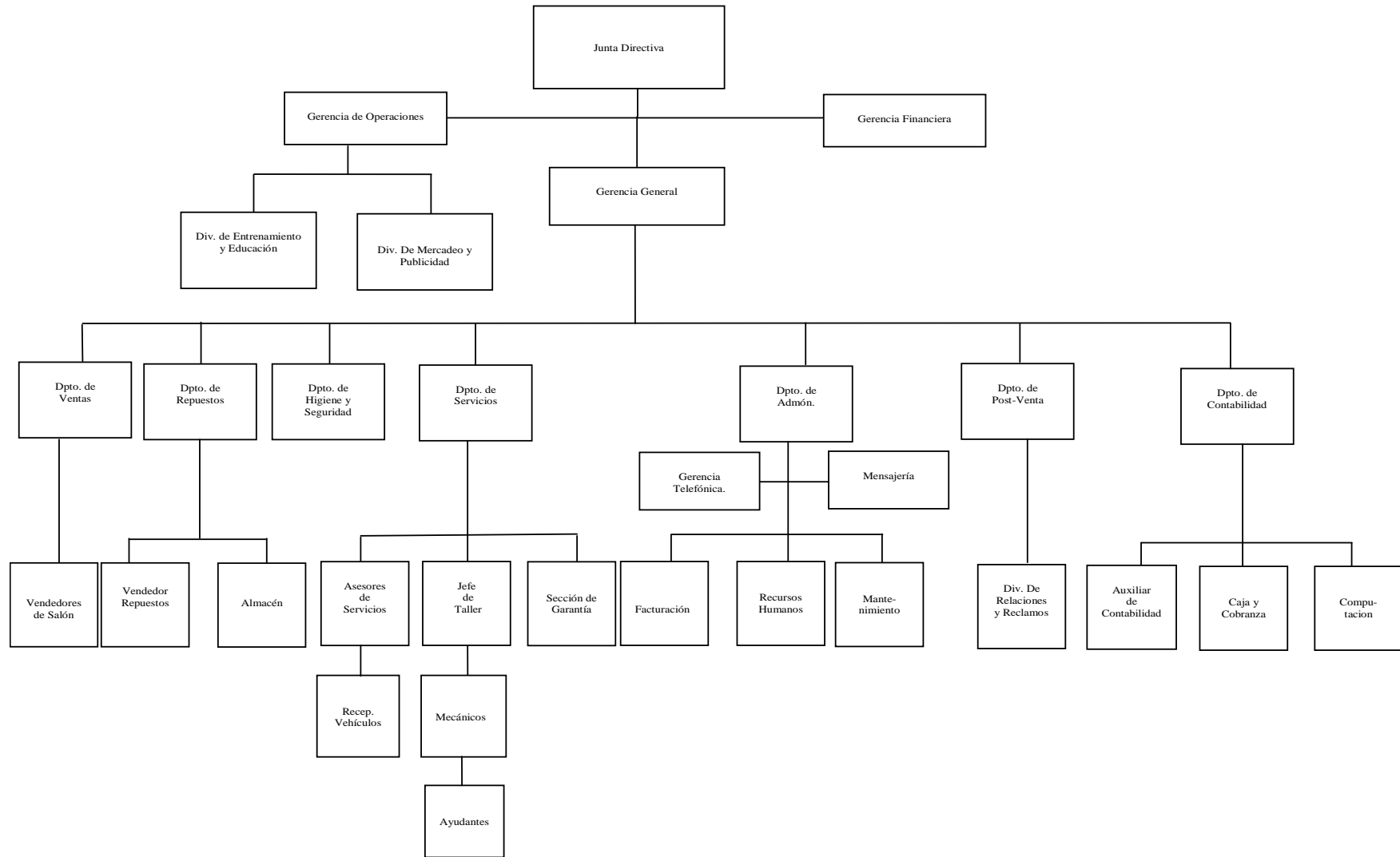
- a) Si \_\_\_\_\_  
b) No \_\_\_\_\_

122) ¿De los métodos de análisis estratégico indicados a continuación cuales utiliza la gerencia de administración y finanzas?

- a) Matriz DOFA..... \_\_\_\_\_  
b) Matriz de portafolios \_\_\_\_\_  
c) Modelos de las cinco fuerzas \_\_\_\_\_  
d) Balance Scorecard \_\_\_\_\_  
e) Total performance Scorecard \_\_\_\_\_  
f) Todas las anteriores \_\_\_\_\_  
g) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_  
h) Otros \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_

**“Gracias por su colaboración”**

Anexo N° 2. Estructura Organizacional de Prosperi Cumaná, C.A.



Fuente: Manual de Organización y Cargos de la Empresa Prosperi Cumaná. Pág. 17

## **HOJA DE METADATOS**

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

<b>Título</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA PROSPERI CUMANÁ, C.A.</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Bermúdez F, Verónica A.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>18.904.057</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Kimberly_bf@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Marcano C, Danny L.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>18.916.278</b>
	<b>e-mail</b>	<b>dannymarcanoc@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

Estrategias
Gerencia Estratégica
Análisis Estratégico Financiero



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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública

### Resumen (abstract):

Las organizaciones juegan un papel relevante en la actividad económica, social, ambiental y política de cualquier país, es por esto que quienes las dirigen tienen la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios que son cada día más subsistentes en ellas. Definir estrategias como acciones para alcanzar sus objetivos, minimizar el impacto de los cambios que las afectan y maximizar los que las favorecen, es la salida que han encontrado los actuales gerentes para afrontar estas situaciones. Las finanzas se están apoyando cada vez más en los procesos de gerencia estratégico, debido a que los gerentes se enfrentan a la situación de cómo crear valor en un ambiente empresarial con incertidumbre, haciendo aplicación oportuna y correcta de los recursos. De allí que, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la Empresa Prospero Cumaná, C.A, a través de una investigación de campo de tipo descriptiva, tomando en cuenta todos los elementos internos sean financieros o no financieros, también se analiza el ambiente externo para determinar el impacto de los elementos que tienen incidencia en la empresa; todo esto, con la finalidad de hacer un análisis financiero de la organización. Además, de la identificación sistemática e impacto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y, la descripción de acciones estratégicas financieras requeridas, que permitan aumentar la rentabilidad y la creación de valor.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.706.787</b>
	<b>e-mail</b>	<b>dzerpa2@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Dra. Elka Malavé Ramos</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>8.649.633</b>
	<b>e-mail</b>	<b>elka.malave@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año	Mes	Día
2012	03	16

**Lenguaje: SPA**

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

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Bermúdez y Marcano.doc	Application/word

### Alcance:

Espacial: UNIVERSAL (Opcional)

Temporal: INTEMPORAL (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**Licenciado en Contaduría Pública**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado**

---

**Área de Estudio:**

**Contaduría Pública**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

---

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

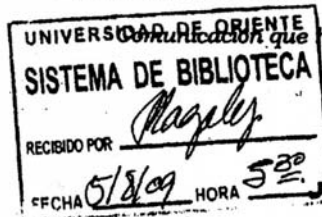
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNDELA**  
Secretario



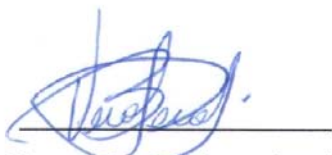
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/maruja

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

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



**Bermúdez F, Veronica A.**

**CI: 18.904 057**

**AUTOR I**



**Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**CI: 5.706.787**

**Jurado Asesor I**



**Marcano C, Danny L.**

**CI: 18.916.278**

**AUTOR II**



**Dra. Elka Malavé**

**CI: 8.649.633**

**Jurado Asesor II**