



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

**PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA
FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL
CARIBE, SUCURSAL SUCRE**

ASESORES ACADÉMICOS:
Dra. Damaris Zerpa
MSc. Elka Malavé

REALIZADO POR:
Ana C. Caballero R. CI: 17.763.132
Johana C. Romero U. CI: 18.765.600
Rut C. Vasquez D. CI: 17.539.450

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

Cumaná Junio 2010



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

**PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA
FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL
CARIBE, SUCURSAL SUCRE**

Autoras:

**Ana C. Caballero R. CI: 17.763.132
Johana C. Romero U. CI: 18.765.600
Rut C. Vasquez D. CI: 17.539.450**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 11
días del mes de Junio de 2010**

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

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

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Problema de Investigación	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	15
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación	15
1.2 Bases Metodológicas	17
1.2.2 Tipo de Investigación.....	18
1.2.3 Población y Muestra.....	20
1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información	21
1.2.5 Presentación de la Información	22
CAPÍTULO II	23
GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA	23
2.1 Las Finanzas	23
2.2 Gerencia Estratégica Financiera	26
2.2.1 Definición de Gerencia Estratégica Financiera.....	27
2.2.2 El Proceso de Gerencia Estratégica Financiera.....	29
CAPÍTULO III	105

PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	105
3.1 Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.....	105
3.2 Aspectos legales relacionados con la actividad del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.....	118
3.2.1 La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).	118
3.2.2 Ley Orgánica del Ambiente (2006)	120
3.2.3 Código de Comercio (1996).....	123
3.2.4 Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento (2001)	124
3.3 Análisis de los Elementos Internos y Externos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.	125
3.3.1 Elementos Internos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	126
3.4 Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	138
3.4.1 Aspectos Generales.....	139
3.4.2 Factores Económicos	139
3.4.3 Aspectos Sociales.....	140
3.4.4 Aspectos Políticos y Legales.....	141
3.4.5 Aspectos Tecnológicos.....	143
3.4.6 Aspectos Geográficos	144
3.5 Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.	145
3.5.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	145
3.5.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	155

FORTALEZAS.....	162
DEBILIDADES	162
3.6 Estrategias Financieras para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	167
3.7 Pautas para la implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre	168
3.8 Indicadores para evaluar las Estrategias Financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.	170
CONCLUSIONES.....	173
BIBLIOGRAFÍA.....	176
ANEXOS	181
HOJA DE METADATOS	215

DEDICATORIA

Después de haber atravesado por todo este camino, en donde se ríe pero también se llora, me siento en la necesidad de dedicarle este triunfo a todas aquellas personas que me apoyaron de manera incondicional en todo momento y me sirvieron de ejemplo para continuar adelante.

Primeramente a Dios, por haberme guiado y orientado durante todo este camino, y permitirme culminar exitosamente una de mis tantas metas.

A mi padre Arquímedes, aunque en estos momentos no se encuentre presente, fue uno de los principales impulsores para yo estudiar esta carrera, ¡pues aquí me tienes, lo logre! yo se que desde el cielo estas celebrando conmigo este triunfo. Te Extraño...

A mi madre Luisa, por brindarme su apoyo para llegar hasta este momento y por convertirse en el motivo que me impulsó para seguir adelante durante este camino. Te Quiero... Gracias por creer en mí.....

A mis hermanos Arquiluis y Javier, quienes me brindaron todo su apoyo para seguir luchando por lo que quería y que hoy se ve materializado. Los Quiero....

A mi sobrino Javier, quien llegó a mi vida para llenarme de alegría y esperando que esto le sirva de impulso para que más adelante logre todas las metas que se proponga. Que dios te cuide y te proteja.....

A toda mi familia, por brindarme su apoyo en todo momento y aconsejarme en cualquier situación. Los Quiero.....

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

A todos, les dedico este triunfo.

Ana

DEDICATORIA

No ha sido fácil el camino recorrido, pero siempre hay algo o alguien que nos impulsa a seguir adelante y vencer todos aquellos obstáculos que se presentan, es por esto que hoy me siento en la necesidad de compartir con todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y ayuda incondicional.

A Dios todopoderoso, por darme la vida y ponerme en este camino.

A mis padres Héctor Romero y Celestina de Romero, por ser ejemplo de perseverancia. Por brindarme amor, cariño y enseñarme buenas costumbres.

A mi hermano Carlos, por ser como mi segundo padre. Al igual, a mis demás hermanos porque también son motivo de orgullo que me permitieron alcanzar mis logros.

A mis sobrinos, por ser unos seres maravillosos. Dios me los bendiga.

A todos mis amigos que contribuyeron a lograr este objetivo.

A todos, les dedico este triunfo.

Johana

DEDICATORIA

Ha sido un largo camino recorrido lleno de pruebas en los que he sabido como seguir adelante gracias al apoyo incondicional de muchas personas que han sabido darme aliento y llenarme de valor para seguir adelante, este será el primer triunfo de muchos mas.

Primeramente a DIOS, por ser creador de todos nosotros y ser mi principal guía para que todo salga bien.

A mis padres Héctor y Marisela, por darme la vida y siempre estar ahí brindándome toda su ayuda, confianza y amor, los amo mucho.

A mi hijo Abraham, por ser mi principal inspiración para salir adelante. Te amo mucho.

A mis hermanos, quienes me han brindado todo su amor y llenarme de muchos momentos gratos.

A mi abuela Yolanda, por ese cariño y buenos consejos. Te quiero mucho y que DIOS te siga llenando de vida.

A Delson, por tener paciencia y ayudarme a cumplir esta meta. Te quiero mucho.

A mis amigos, quienes han compartido conmigo a lo largo de mi vida. Los quiero mucho.

A todos, les dedico este triunfo.

Rut

AGRADECIMIENTO

Durante todo este camino recorrimos muchas cosas al lado de personas quienes nos brindaron su apoyo para continuar luchando por nuestras metas, por tal motivo es necesario darles las gracias y espero seguir contado con ellos durante el resto de mi vida.

A Dios, por haberme dado la vida e impulsarme para tomar este camino que hoy le doy gracias por habérmelo puesto en mi vida, ya que aquí conocí a muchas personas gratas y admirables.

A mis padres, por traerme al mundo y permitirme cumplir cada una de las metas que me propongo, pues sin ellos sería imposible obtener los resultados que hoy se ven materializados.

A mis hermanos, por ser mi apoyo incondicional en todo momento y ayudarme a cumplir mis objetivos.

A mi sobrino, por brindarme cada día un motivo de alegría.

A Johana y Rut, por brindarme su colaboración y culminar con éxito el objetivo trazado durante el Curso Especial de Grado.

A mis amigos, por ser uno de los pilares dentro de la Universidad de Oriente que permito muchas veces levantarme y continuar con el recorrido.

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

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

A todos los profesores de la Universidad de Oriente, quienes durante mi carrera me proporcionaron todos sus conocimientos, los cuales serán necesarios para el campo laboral; al mismo tiempo de aquellos profesores que me brindaron su amistad y cariño.

Al personal del Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, por brindar su colaboración, la cual fue necesaria para la formulación del informe final.

A todas aquellas personas que colaboraron de una u otra forma a la realización de este trabajo de investigación.

A todos, mil gracias.

Ana

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios todopoderoso que ha sido mi guía, mi impulsador y con la fe hacia él me ha permitido escalar montañas, vencer obstáculos y lograr mi sueño más anhelado.

A mis padres Hector Romero y Celestina de Romero, por inculcarme respeto, honestidad y buenos valores que me permitieron crecer como persona, como ciudadana y a pesar de la distancia siempre sentí sus presencias aun cuando más los necesitaba.

A mi hermano Carlos Romero por ser el eje impulsador de mis logros, por ser ese segundo padre, por demostrarme que todo en la vida es querer lograr lo que se quiere con un poco de desempeño se alcanzaran nuestros sueños.

A mis hermanos Hector, José Antonio, y Dayana por ser parte de mi vida, de mi familia que siempre han estado brindándome su cariño y apoyo.

A mis primas Gabriela Rodríguez y Jesika Rodríguez por estar siempre pendiente de mi y teniéndome la mano en las buenas y las malas.

A Jesus Arcila por su cariño, amor y comprensión, por su apoyo incondicional y por estar conmigo en cada momento.

A mis compañeras de tesis Ana Caballero y Rut Vasquez, porque juntas lo logramos.

A mis profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por brindarnos sus

conocimientos y apoyo.

A todos, mil gracias.

Johana

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a nuestro creador y padre celestial JESUCRISTO, que me ha dado el ser, por llevarme al camino correcto, por enseñarme la manera de obrar bien a través de su palabra y sobre todo a tener fe.

A mis padres, por enseñarme buenos valores, criarme con amor durante toda mi vida, por su apoyo incondicional y sobre todo por guiarme hacia este camino, para llegar a donde estoy. Los amo con todo mi corazón.

A mi hijo, por darme el valor y la fuerza para lograr mis metas, que DIOS te cuide y llene de alegría y cumplas tus sueños mas adelante, te amo mucho.

A mis hermanos, por siempre estar ahí dándome sus consejos, amor y apoyo, los quiero mucho.

A mi prima Aurora, por ser parte de mi vida y siempre brindarme su compañía, respeto y amor, te quiero mucho.

A Delson Corobo, por brindarme su apoyo y contribuir al logro de mis metas, te quiero mucho.

A mis amigos Rosa y Jesús, por brindarme su amistad incondicional y por el apoyo brindado los quiero mucho.

A mis compañeras Ana y Johana, por haberme aceptado en su grupo y por la comprensión brindada, lo logramos.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé, por brindarme sus conocimientos, ayuda y paciencia para lograr este gran sueño.

A todos mis compañeros de Curso Especial de Grado, por brindarme su amistad.

A todos, muchas gracias.

Rut

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	146
Cuadro N° 2. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad.....	153
Cuadro N° 3. Análisis Externo del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.	156
Cuadro N° 4. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad. de la Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre	160
Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo.....	162
Cuadro N° 6. Matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	164

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1: Macrosistema de información gerencial.....	32
Figura N° 2: Sistema de información financiera	35
Figura N° 3: Determinación de objetivos estratégicos.....	42
Figura N° 4: Niveles de la estrategia.....	48
Figura N° 5: Factores que modelan a la estrategia	49
Figura N° 6: Punto de Equilibrio.....	51
Figura N° 7: Estructura Organizativa de la C.A. Hidrológica del Caribe	110
Figura N° 8: Estructura Organizativa de la Sub- Gerencia Administrativa de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.....	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Importancia de los estados financieros para el Departamento de Contabilidad.....	129
Gráfico N° 2. Aspectos que inciden en el análisis financiero.	130
Gráfico N° 3. Elementos para el análisis financiero.....	130
Gráfico N° 4. Aspectos financieros a analizarse para la toma de decisiones	131
Gráfico N° 5. Tipos de decisiones a tomarse con el análisis financiero.....	132
Gráfico N° 6. Finalidad del Estado de ganancias y pérdidas	133
Gráfico N° 7. Aspectos financieros que permiten evaluar el Estado de flujo de efectivo.....	133
Gráfico N° 8. Determinación de punto de equilibrio	135
Gráfico N°9. Finalidad de los presupuestos	136
Gráfico N° 10. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio para el Departamento	138
Gráfico N° 11. Factores externos que Influyen en las actividades del Departamento	139
Gráfico N° 12. Factores económicos que inciden en las actividades del Departamento	140
Gráfico N° 13. Aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento	141
Gráfico N° 14. Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades del Departamento	142
Gráfico N°15. Incidencia de los aspectos tecnológicos en las actividades del Departamento	143
Gráfico N°16. Utilización de medios informáticos para el acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas.....	144

Gráfico N°17. Incidencia de los aspectos geográficos en las actividades del
Departamento 144



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

**PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA C.A HIDROLÓGICA DEL
CARIBE, SUCURSAL SUCRE**

AUTORAS:

Ana C. Caballero R. CI: 17.763.132

Johana C. Romero U. CI: 18.765.600

Rut C. Vasquez D. CI: 17.539.450

RESUMEN

La gerencia estratégica financiera permite la correcta administración del capital de trabajo, logrando así corregir las debilidades encontradas y aprovechar las virtudes presentes, aplicando estrategias financieras que garanticen los recursos económicos, en este caso del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, a través del manejo óptimo de los mismos, así como también el registro de sus operaciones contables como medio de control de la gestión financiera. Por tal razón, nace el objetivo de la presente investigación, el cual consiste en desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, a través de una investigación de campo tipo descriptiva, surgiendo la necesidad de que estén presentes las tres etapas de dicho proceso: planeación, ejecución y evaluación financiera donde se determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pues se hizo un análisis de lo interno y lo presente en el entorno permitiendo así establecer los objetivos, políticas y estrategias financieras tales como: estrategias basadas en la gestión del conocimiento, estrategias de productividad organizacional, estrategias de financiamiento, consideradas como primordiales para la realización eficiente de sus actividades.

Palabras claves: gerencia estratégica, financiera, Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día están sumergidas en un entorno que cada vez se vuelve más exigente, debido a la profundidad de los cambios que repercuten de forma directa e indirecta sobre las actividades organizacionales. Razón por la cual el gerente debe tener una preparación estratégica que le permita guiar a la empresa ante cualquier situación que se presente, porque de él va a depender el desarrollo efectivo del objetivo de la organización.

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 si sola es capaz de dirigir una entidad que sea de gran magnitud; por lo que, es necesario delegar funciones y responsabilidades a los diferentes niveles jerárquico.

Dichos niveles están en la obligación de cumplir con las diferentes actividades que le correspondan para el cumplimiento de los objetivos de la organización, 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 favorecen y ayudando al desenvolvimiento de los planes estratégicos.

El recurso monetario en cualquier institución representa las maneras con qué hacer las actividades, representa un instrumento necesario en ella, sin dejar a un lado la importancia que tienen los demás recursos (humanos, técnicos, etc), que están mutuamente relacionados, es decir, uno es necesario para que el otro funcione.

El responsable del área financiera, es el encargado del manejo del dinero con que cuenta la organización, principal garante de que la empresa posea la liquidez o capacidad necesaria para cumplir con las obligaciones u obtener recursos en el futuro.

El encargado de manejar estos recursos, debe diseñar y aplicar estrategias financieras que permitan encaminar la situación financiera de la organización, estableciendo líneas de acción con miras al éxito. Por tal razón, es necesario tener presente la gerencia estratégica financiera, puesto que ésta permite la correcta administración del capital de trabajo, tomando en cuenta los elementos internos y externos, para así corregir las posibles debilidades y amenazas que se encuentran latentes en la organización y en el entorno, respectivamente.

Todo está inmerso en una causa y para que el proceso de gerencia estratégica financiera 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 C.A Hidrológica del Caribe sucursal Sucre, es una organización diseñadas para cumplir con un fin social, el cual consiste en planificar, organizar y coordinar, ejecutar y controlar las estrategias del sector agua, mediante la implantación y optimización de los procesos técnicos, administrativos y comerciales. Ésta cuenta con una dependencia funcional encargada de llevar a cabo la información financiera, es decir, el Departamento de Contabilidad, teniendo éste a su mando la responsabilidad de manejar los estados financieros necesarios para la toma de decisiones. Por la importancia que representan los recursos financieros para la entidad es necesario que lleven a cabo el proceso de gerencia estratégica financiera para el logro de sus fines.

Partiendo de lo que implica y la relevancia que cobra el proceso de gerencia

estratégica financiera, esta investigación tiene como objetivo primordial desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la CA Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, encontrándose que a pesar de las oportunidades presentes en éste, está inmerso en varias debilidades que imposibilitan el funcionamiento efectivo de las actividades llevadas a cabo en el mismo, por lo que se sugiere la ejecución de estrategias financieras como: estrategias basadas en la gestión del conocimiento, estrategias de productividad organizacional, estrategias de financiamiento, que podrían permitir solventar las situaciones negativas que posee.

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

Un segundo capítulo relacionado con la gerencia estratégica financiera el cual comprende: las finanzas, gerencia estratégica financiera, definición de gerencia estratégica financiera, proceso de gerencia estratégica financiera.

Y por último, el capítulo III denominado: proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de La C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre que contiene: Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre; aspectos legales relacionados con la actividad del departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre; elementos internos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre; elementos externos que influyen en el Departamento de

Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre; debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre; estrategias financieras para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre; pautas para la implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre; indicadores para evaluar las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

El problema, según Sabino (2007:34), “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”.

De acuerdo a lo anterior, se dice que el problema de investigación entra en juego cuando existe una inquietud que puede ser individual o colectiva, surgiendo la necesidad de dar respuesta a tal interrogante a través de trabajos investigativos que aborden el tema en cuestión y, es por ello que, se debe tomar en cuenta el planteamiento del problema de investigación, los objetivos general y específicos, la justificación y alcance, el nivel de la investigación, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas y procedimientos para la obtención y análisis de la información, la presentación de la información, mismos que son presentados a continuación.

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”, por lo que, a continuación se describen los síntomas y causas de dicho problema, el cual se irá desarrollando a lo largo del esbozo de la situación.

Las organizaciones son definidas por Chiavenato (1994:5), como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la 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.

En el presente, 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.

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

strategas que significa el arte del general”.

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

Las estrategias son acciones que le van a permitir a la organización alcanzar los fines planteados. En tal sentido, diseñar y poner en práctica estrategias en las organizaciones, es de importancia para éstas, dado que dictan las pautas o el camino a seguir en la realización de las actividades con miras a alcanzar los objetivos exitosamente. Por ejemplo: Servus Rubber, es una empresa cuya meta original era fabricar botas de hule de alta calidad para granjeros, trabajadores de la construcción, electricistas, personal militar y trabajadores industriales. Cuando los fabricantes de Corea del Sur introdujeron productos competitivos que eran considerablemente más baratos y de menor calidad, los administradores adoptaron una nueva meta: en lugar de mantenerse en su nicho como fabricantes de botas de alta calidad, tratarían de competir con los coreanos en precio. Esta nueva meta condujo a Servus a usar materiales baratos y equipo ineficiente. El entusiasmo en la compañía declinó y para 1981 las utilidades disminuyeron en un 50 por ciento (<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtm>).

Posteriormente, dos jóvenes empresarios, Tommy Hewitt, de 35 años de edad y Michael Cappy de 33, antiguos empleados, de Servus la compraron y establecieron otra estrategia salvar la compañía y restaurar su antigua reputación. Para cumplir esta meta decidieron diferenciar Servus de sus competidores ofreciendo productos que representaran el mayor valor y una relación de precio y calidad. Esto los llevó a desarrollar productos y mercados nuevos, a trabajar con empleados para mejorar el ánimo y a reemplazar a los administradores ineficientes. Hewitt y Cappy pudieron

formular los planes y actividades que movilizaron a la compañía de estar al borde del desastre a la prosperidad, gracias a que supieron cambiar las metas oportunamente. (<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtm>).

En este ejemplo se puede observar que en la empresa Servus, la gerencia anterior no aplicó planes de acción adecuados para obtener su cometido y surgieron unos nuevos líderes, Hewitt y Michael, capaces de implementar una nueva estrategia que le permitiera alcanzar las metas en la empresa, que estaba prácticamente en la quiebra. Este ejemplo da cuenta de la necesidad de gerenciar estratégicamente.

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>).

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

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

en estudios de investigación de mercado, información sobre tendencias internacionales y las mejores prácticas de los medios de vanguardia.

Ahora, para gerenciar estratégicamente el líder utiliza como arma primordial la planeación estratégica o formulación estratégica, que en el transcurso del tiempo se ha vuelto cada vez necesaria, porque es a través de ella que se trazan las metas, estrategias, y políticas para identificar los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro, es decir, las oportunidades a aprovechar y los riesgos a eliminar o contrarrestar; siempre y cuando se cumplan con todas y cada una de las etapas del proceso de gerencia estratégica, las cuales consisten en la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Para Ortega (2008), la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y las fortalezas internas de una empresa, la determinación de las amenazas y oportunidades externas a ella, el establecimiento de su misión, la fijación de objetivos, el desarrollo, análisis y selección de las estrategias alternativas. La ejecución de estrategia, es la etapa donde se establece que la organización debe crear metas, diseñar políticas, motivar a sus empleados y asignar recursos de tal manera que la estrategia se ejecute en forma exitosa y, por último, Ortega, señala que la evaluación de la estrategia comprende la comprobación de los resultados de la formulación y ejecución.

No se puede olvidar que cada nivel de las organizaciones posee su formulación propia de estrategia, bien sea a nivel corporativa, de negocios, funcionales o de operación. El gerente, al implantar o llevar a cabo estrategias globales, debe tener en consideración las estrategias funcionales de cada área en específico, es decir, éstas no pueden estar desligadas del objetivo básico que se persigue, una conlleva a la otra. Una de las estrategias funcionales que pone en práctica la gerencia, es la relacionada

con el campo de las finanzas, las cuales permiten la correcta administración de los recursos financieros con que cuenta la organización, aumentando así la capacidad de rentabilidad planificada y formar niveles de capitales que sean necesarios.

Para poder desarrollar una estrategia en el área financiera se debe tomar en cuenta la estrategia maestra, los planes y presupuestos de la organización, los sistemas financieros, imagen pública, visibilidad y claridad de valores, claro entendimiento de los valores de la organización y ello requiere de la puesta en práctica de la gerencia estratégica financiera, que tiene como objetivo “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, 2009:12). Por tanto, la gerencia estratégica financiera es aquella que permite administrar eficientemente el capital de trabajo y, de esta manera, contrarrestar las posibles contingencias, aplicando estrategias financieras para el logro de los objetivos de la organización. Siendo para esto necesario que la gerencia haga un análisis, tome decisiones y, por último, elabore un plan estratégico que le permita establecer a futuro las acciones a seguir para aprovechar las fortalezas y de esta manera solventar o corregir las debilidades de la entidad.

Por medio de la estrategia financiera se pueden obtener financiamientos futuros que le permitan a la entidad contar con la liquidez necesaria para realizar sus operaciones y, de esta manera, permanecer en el tiempo; dándole cumplimiento al principio de contabilidad de aceptación general como lo es el principio de negocio en marcha o continuidad, el cual refiere que:

La entidad normalmente es considerada como un negocio en marcha, es decir, como una operación que continuará en el futuro previsible. Se supone que la entidad no tiene intención ni necesidad de liquidarse o de reducir sustancialmente la escala de sus operaciones. Si existiesen

fundados indicios que hagan presumir razonablemente dicha intención o necesidad, tal situación deberá ser revelada (<http://www.monografias.com/trabajos28/principios-contabilidad/principios-contabilidad.shtml>).

Ahora, para que el proceso de gerencia estratégica financiera, sea exitoso se deben tomar en consideración todos los elementos involucrados en el mismo. Dicho proceso comienza con la evaluación de la realidad de la empresa, tanto en lo interno como en el entorno; estructurándose el análisis en tres niveles: atmósfera ambiental, entorno específico, situación interna, donde los primeros dos niveles se encuentran en el ambiente y el tercero en lo interno. Al analizar el ambiente externo se estudian aquellas condiciones exógenas que pueden afectar el desenvolvimiento, bien sea en forma positiva o negativa de la empresa; tal es el caso de las tasas de inflación, la devaluación, las estrategias de desarrollo del gobierno, la comunidad, etc.

También, se deben estudiar los elementos internos de la organización donde se evalúan las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen aquellos elementos favorables para la consecución de los fines organizacionales, mientras que las segundas son aquellas dificultades que pueden impedir el logro de tales objetivos. El análisis interno se va a ocupar de todos los recursos que posee la empresa o de aquellos que pueden disponer para sus operaciones actuales o futuras (Ortega, 2008).

En fin, para poder llevar a cabo este análisis se debe tomar en cuenta uno de los elementos que están presentes en la organización, que es la información financiera, la cual debe ser llevada correctamente, a través del registro de las operaciones contables como medida de control de la gestión financiera; es decir, los resultados arrojados en cierto periodo económico contable van a ser un indicador del desenvolvimiento de la gerencia y es ésta quien debe estar en capacidad de realizar un análisis estratégico

para establecer ¿Qué está sucediendo con los recursos de la organización? ¿Por qué no se están cumpliendo los objetivos? No obstante, también en el proceso de análisis se debe considerar la información no financiera, pues ésta le permite conocer a la organización aquellos elementos ocultos que los números reflejados en los estados financieros por sí solo no lo muestran- sumado a esto se deben diagnosticar los factores que están presentes en lo externo, que de una u otra forma, inciden positiva o negativamente en las organizaciones, a fin de determinar cuál es la situación en la que se encuentra la empresa y tomar decisiones sobre las acciones a ejercer en el futuro, que le permitirán mejorar la situación actual, logrando con esto la consecución de los objetivos de manera eficaz y eficiente. Razón por la que, cualquier organización que desee lograr el éxito debe poner en práctica el proceso de gerencia estratégica financiera.

Todos estos análisis son necesarios para que la organización esté en la capacidad de formular el plan de acción que se ajuste a las necesidades de ella, de acuerdo a todos los factores que la integran (internos y externos), de esta manera se logrará la viabilidad de las estrategias planteadas; además, de supervisar que éstas se estén cumpliendo cabalmente de acuerdo a lo planeado.

Son pocas las evidencias acerca de las organizaciones que están aplicando o han aplicado el proceso de gerencia estratégica financiera. No obstante, existe el caso del Comedor Universitario del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, donde se diseñaron estrategias financieras, y al mismo tiempo se plantearon objetivos y acciones estratégicas financieras que le permitan optimizar la calidad de servicio del mismo, mediante el estudio de factores de carácter interno y externo; donde los recursos financieros sean destinados a satisfacer las necesidades nutricionales y alimenticias del estudiantado.

Ahora bien, la C.A Hidrológica del Caribe sucursal Sucre; está estructurada por

departamentos con la finalidad principal de brindar a los usuarios actuales y potenciales del estado Sucre un servicio oportuno, suficiente y con calidad de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas. Uno de los departamentos con que cuenta esta empresa para lograr sus objetivos, es la dependencia funcional de contabilidad, la cual se encarga de mantener los registros actualizados de las operaciones financieras realizadas en la institución; siendo esto de gran importancia, ya que permite determinar la situación financiera en la que se encuentra dicha entidad, y de allí va a depender el cumplimiento de las decisiones que se tomen con base en dicha información.

El Departamento de Contabilidad de la C.A de la Hidrológica del Caribe sucursal Sucre, cuenta con un personal capacitado que tiene años laborando en el mismo; además, posee recursos tecnológicos adecuados para mantener al día la información financiera que en él se genera a la par con los cambios producidos con el entorno.

No obstante, una de las debilidades que presenta esta dependencia es que no se le suministran todos los datos financieros al final del periodo contable. Situación que sucede porque el Departamento de Comerciales no presenta la información relacionada con la recaudación en el momento oportuno, lo que impide que el Departamento de Contabilidad presente información oportuna, a pesar que ésta hace todo lo posible por mantener actualizada dicha información hasta el mes en el que obtiene los datos completos, ya que los responsables del procesamiento de los mismos son conscientes de la importancia que representa la revelación de esta información para la gerencia.

También, se pudo evidenciar que, en este departamento no se ha aplicado el proceso de gerencia estratégica financiera, que le dé a conocer la(s) estrategia(s) financiera(s) que mejor se acople(n) a sus necesidades y le marque la vía de acción a

seguir para la realización eficiente de las actividades y lograr con éxito los objetivos trazados. Imposibilitando, de una forma u otra, conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para trazar el camino a seguir en la consecución de esos objetivos. Por tal razón, surgió la siguiente interrogante: ¿Cuál es el proceso de gerencia estratégica financiera requerido en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

Asimismo, surgieron otras inquietudes:

- ¿Cuáles son los elementos internos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?
- ¿Cuáles son los elementos externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?
- ¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?
- ¿Qué estrategias financieras son requeridas para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?
- ¿Cuáles son las pautas para implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la CA Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los elementos internos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.
2. Analizar los elementos externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.
3. Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.
4. Definir estrategias financieras para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.
5. Describir las pautas para la implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre
6. Establecer los indicadores para evaluar las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

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”. Siguiendo este concepto y la relevancia que cobra 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 proceso de gerencia estratégica financiera como una alternativa vital para el logro de los objetivos financieros de las mismas, pues, ella permite la correcta administración del capital de trabajo, así como también minimizar o contrarrestar las posibles debilidades, riesgos, al igual que, aprovechar las fortalezas y oportunidades que pueden predominar en cualquier momento

Ahora, considerando la importancia que tiene el proceso de gerencia estratégica financiera en las organizaciones, con esta investigación se desarrolló dicho proceso en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe sucursal Sucre, pues, el mismo le permitió llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y eficiente, y de esta manera lograr sus fines. Por lo que, es necesario que el mismo cuente con una sistematización de sus acciones que le permita establecer la prioridad de cada una de ellas, y mantener bajo observación el cumplimiento cabal de los objetivos. Así mismo, desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento Contabilidad sirvió de referencia para que las demás dependencias de la C.A Hidrológica del Caribe, como los departamentos de Tesorería y Compras, lo empleen, pues el trabajo entre estas unidades debe ser cooperativo con miras a alcanzar con éxito los objetivos de esta organización.

Además, con esta investigación se dan a conocer al Departamento de Contabilidad 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 el medio informe.

1.2 Bases Metodológicas

La investigación consiste en la resolución de un problema; por lo que, el investigador debe estar en búsqueda constante de información que le permita estar claro y conocer más al objeto de estudio. Para ello, es necesario que identifique el nivel, tipo, población y muestra, sistema de variables de la investigación, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información a obtener y por último la forma en que se va a presentar la información obtenida.

Según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:11):

La metodología es un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, por lo cual hay que incluir el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán usados para llevar a cabo la investigación, en otras palabras, es cómo se realizará la investigación para responder al estudio planteado.

Tales elementos vitales para responder el problema de investigación se presentan a lo largo de este capítulo.

1.2.1 Nivel de la Investigación

Un nivel se refiere a una escala sucesiva de avance, por ejemplo, se puede ubicar una persona en nivel bajo de recursos, pero que a medida que ésta progresa podría ubicarse en un nivel medio, así sucesivamente. En el caso de la investigación, el nivel, se refiere al grado de profundidad con que se aborda el problema de investigación (Arias, 2006); dependiendo de lo profundo de ese abordaje el nivel de investigación puede ser exploratoria, descriptiva y explicativa.

Para Arias (2006:23), la investigación exploratoria es “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.” De igual modo Arias (2006:24) define la investigación descriptiva como “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” y la investigación explicativa “se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (Arias 2006:26).

En función a lo anterior, se dice que esta investigación es descriptiva, ya que buscó la caracterización de los elementos internos (financieros y no financieros) que afectaron al Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, para de esta manera aplicar el proceso de gerencia estratégica financiera como medio para cumplir con los objetivos planteados y darle el uso razonable a los recursos financieros con que cuenta este departamento.

1.2.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación depende de la fuente que utilizó el investigador para dar respuesta al problema planteado, es decir, de qué manera o través de qué respondió ante la situación.

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”.

- La investigación documental: Arias (2006:27) la define como 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: según el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración (2006:12) se da “cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación”. Por su parte, Arias (2006) indica que los datos recabados por este tipo de investigación son los primarios, los cuales van a ser de gran importancia para el logro de los objetivos de la investigación, pero que también suelen utilizarse datos secundarios que resultan de la revisión de fuentes bibliográficas, las cuales son utilizadas para el marco teórico.
- La investigación experimental: Arias (2006:33) la define como “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)”.

En función a lo anterior se dice que, el diseño de esta investigación fue de campo, ya que la información que permitió resolver las interrogantes planteadas anteriormente se obtuvo de forma directa con el personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre, dándole sustento a lo que refiere Arias (2006), durante este proceso se recabó

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 (proceso de gerencia estratégica financiera), logrando con esto, la comprensión del tema para así aplicarlo en el objeto de estudio correspondiente (Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre).

1.2.3 Población y Muestra

La investigación por lo general, está dirigida hacia un grupo de personas u objetos que tienen interés común en las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con ésta, siendo ellas motivo de estudio, este conjunto pudiese ser amplio o reducido. La forma de estudiar a todas las personas u objetos relacionados con la investigación depende del volumen que abarquen, de lo contrario se tomará una muestra representativa de este grupo para llegar a las conclusiones pertinentes.

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”. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad. Por lo que, 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”.

Ahora bien, en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre, se encuentran laborando actualmente cuatro personas, quienes son los responsables de ejecutar las funciones inherentes al mismo; por

consiguiente se consideró que esta población es finita, por lo que no se requirió muestra alguna.

1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación de la Información

Las técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información consisten en cada uno de los procedimientos o herramientas que utilizaron los investigadores para llevar a cabo su estudio y, de esta manera, poder ejecutar sus respectivos análisis e interpretaciones tomando como base los cuestionarios, entrevistas, CD, fichas, etc, que les permitió indagar con respecto a la problemática presentada (Arias, 2006). En tal sentido, para recoger la información necesaria para dar respuestas a las interrogantes planteadas se utilizó la encuesta en la modalidad de cuestionario (ver anexo N° 1). Instrumento que fue aplicado al personal que labora en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre. Al respecto Arias (2006:72) señala que, el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumentos o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

El cuestionario permite formular una serie de preguntas que se realizan a cada una de las personas que forman parte del objeto de estudio y, de esta, manera, llegar a lo que se está buscando con la investigación.

Luego de haber recabado la información se procedió al procesamiento de la información obtenida a través de ellos, clasificándola, tabulándola, registrándola y codificándola; lo que permitió de una u otra forma, saber con qué datos se contaban para la investigación.

Después de observar con que información se contaba, fue necesario analizar la misma para determinar a qué resultados o conclusiones se pudo llegar en base a los datos recabados, para ello se hizo uso de técnicas lógicas, tales como el análisis, la síntesis y la deducción.

1.2.5 Presentación de la Información

La presentación de la información es la manera en la cual se expusieron los resultados obtenidos de la recolección de datos, bien sea en tablas, cuadros y gráficos; lo cual permitió presentar la información ya procesada y analizada a manera de resultados, llegando a conclusiones necesarias para el desarrollo del informe. La información que se obtuvo durante el proceso investigativo se presenta a través de gráficos bien sea circulares o lineales y de tablas y se presenta a través de este informe final.

CAPÍTULO II

GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA

2.1 Las Finanzas

Las finanzas “son los estudios y las direcciones, las maneras de las cuales los individuos, los negocios, y las organizaciones levantan, asignan, y utilizan recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en sus proyectos” ([http://www.tueconomia.net/finanzas y sus áreas/concepto de finanzas.php](http://www.tueconomia.net/finanzas_y_sus_áreas/concepto_de_finanzas.php)).

El término finanzas incorpora así cualquiera de los siguientes elementos:

- 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

Gitman (2000), define las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el efectivo. 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.

Para Weston y Brigham (1994), las finanzas constan de tres áreas interrelacionadas: 1) mercados de dinero y de capitales, que trata muchos de los tópicos que se cubren en la macroeconomía. 2) inversiones, la cual se centra en las decisiones de individuos y de instituciones financieras y de otra naturaleza cuando

escogen valores para sus carteras de inversiones, y 3) administración financiera o las finanzas en los negocios, cuya área de desempeño se relaciona con la administración real de la empresa. Siendo esta última, un factor clave en las operaciones de la entidad, ya que, administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas, desempeñando una gran variedad de tareas como planeación, extensión de créditos a los clientes, evaluación de grandes gastos propuestos, toma de decisiones de inversiones de capital y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la organización. Así la función de decisión de la administración financiera puede fragmentarse en tres áreas: las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos.

La decisión de inversión es la más resaltante de las tres, debido a que establece la cantidad total de bienes que se requiere para mantener la organización; en la decisión de financiamiento el administrador financiero está interesado en la estructura del pasivo para comprobar la mejor forma de adquirir el capital necesario, y la decisión de administración de activos, una vez obtenido el activo y proveído el financiamiento adecuado, aún se deben conducir estos activos con eficiencia.

La administración financiera ha sufrido cambios a lo largo de los años, entre los más importantes se tiene: 1) la inflación y sus efectos sobre las tasas de interés, 2) la liberación de las instituciones financieras, 3) un notable aumento en el uso de las telecomunicaciones para transmitir información y en el uso de las computadoras para analizar los efectos de las decisiones financieras alternativas y 4) la creciente importancia de los mercados financieros globales y las operaciones de negocios.

En épocas anteriores el trabajo del administrador financiero solo consistía en obtener el dinero necesario para ampliar la organización y comprar el equipo e inventarios necesarios para el desenvolvimiento normal de su actividad, sin embargo, en la actualidad las decisiones son mejor coordinadas y la función de control recae

directamente sobre el administrador financiero. Debido a la importancia que se le ha dado a la administración financiera son muchos los gerentes que optan por realizar una carrera en finanzas, ya que son ellos quienes toman las decisiones concernientes al manejo del recurso monetario, por lo que, deben estar en conocimiento de lo que representan las finanzas en las organizaciones.

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 planeación: debe existir el trabajo mutuo con los demás ejecutivos para planificar las acciones que va a ejercer la organización, permitiendo lograr las metas que se tienen trazadas.
- Decisiones financieras e inversiones de importancia mayor: se encuentra bajo la responsabilidad del administrador financiero determinar la tasa de crecimiento de las ventas y ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir así como la mejor forma de financiar la compra de dichos activos.
- Coordinación y control: el administrador financiero debe asegurarse de que la empresa se encuentre operando de forma eficaz y eficiente, todo esto en conjunto con los demás ejecutivos.
- Forma de tratar con los mercados financieros: el administrador financiero es el representante de la organización ante terceros en cuanto al campo de las finanzas se refiere, por lo que, es quien debe tratar con los mercados de dinero y de capitales.

En líneas generales, los administradores financieros tienen la responsabilidad de obtener y utilizar el capital de manera eficaz y eficiente a través de todos sus

recursos para maximizar el valor de sus organizaciones.

2.2 Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia se define como: “un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de la empresa, compañía o afín, para lograr el máximo rendimiento y calidad total (<http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-en-Venezuela/gerencia-en-venezuela.shtml>).

Otra definición de gerencia es “un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización”(<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>).

Con base a lo anterior, se puede decir que, la gerencia se encarga de proyectar y crear tácticas, métodos y medios, para ser implantados en todos los niveles de la organización y de esta manera, poner en marcha sus propósitos para lograr lo trazado. Se nombran los siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad (rendimiento de beneficios), actuación y desarrollo gerencial, actuación y actitud del trabajador y responsabilidad social.

Los gerentes para llevar a cabo sus actividades deben dividirlos en tres categorías funcionales: diseño, en ésta, crea interrelaciones entre sistemas y recursos para fijar objetivos y establecer propósitos, programas, sistemas y procedimientos; segundo implementa acciones para poner en práctica las técnicas que ha diseñado en los cuales ha trabajado como parte de un equipo, además, compra implementos, contrata personal, pide servicios y finalmente lleva un control cuando las cosas no marchan de acuerdo al curso de acción, para tratar de investigar por qué existe esa desviación, así mismo determinar si los objetivos se podían alcanzar para luego

cambiar los pasos u ordena cambios adecuados con los recursos o el personal, para que se logren los fines y se cumplan las metas.

2.2.1 Definición de Gerencia Estratégica Financiera

La gerencia estratégica en las organizaciones, 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.

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

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/monografia/gerencia estratégica para la pequeña y mediana empresa etapas en el proceso de gerencia estratégica/11891-2](http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20peque%C3%B1a%20y%20mediana%20empresa%20etapas%20en%20el%20proceso%20de%20gerencia%20estrat%C3%A9gica/11891-2)):

- 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.

Ahora bien, la gerencia estratégica financiera consiste en administrar el capital de trabajo con el que cuenta la organización, para así tener liquidez al momento de realizar sus operaciones financieras.

Según Márquez y Andarcia (2009:12), la gerencia estratégica financiera se define 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”. Por tanto, la gerencia estratégica financiera es aquella que permite administrar eficientemente el capital de trabajo y, de esta manera, contrarrestar las posibles contingencias, aplicando estrategias financieras para el logro de los objetivos de la organización.

2.2.2 El Proceso de Gerencia Estratégica Financiera

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 darle seguimiento a la estrategia financiera ya formulada e implantada, permitiendo ver de que manera se están logrando los objetivos y de no lograrse, indagar las razones por las cuales ocurren dichas desviaciones.

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.

2.2.2.1 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. Por ello es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos que permiten llevar a cabo la formulación de estrategias de manera efectiva:

- Administración del sistema de información: para alcanzar los objetivos

asignados a la gerencia financiera ésta, tiene la responsabilidad de diseñar, establecer y alimentar el sistema de información requerido para tomar decisiones basadas en la objetividad y reducir los riesgos vinculados a la improvisación. Esto impone la necesidad de administrar información interna para conocer cómo se interrelacionan las finanzas con otros campos de la organización y así precisar las fortalezas y debilidades financieras que fomentan o coartan el desarrollo.

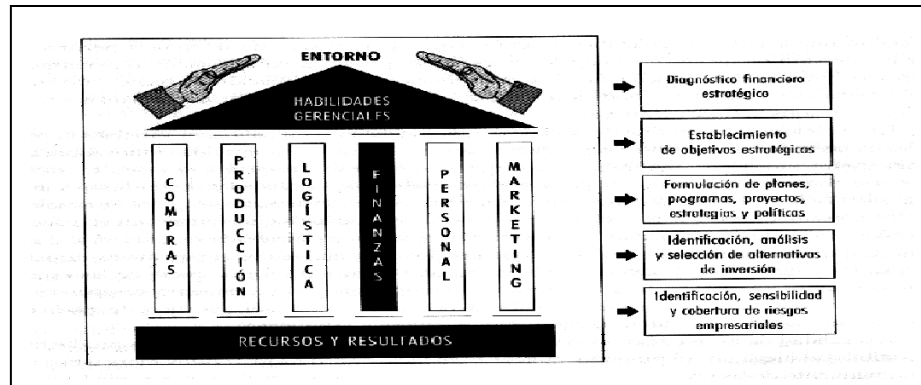
La definición de criterios sobre los cuales sustentar las políticas financieras surge, además, del estudio de información proveniente del entorno económico, social y tecnológico. Por lo que se dice, que las políticas financieras se implantan con base en el estudio previo de información relacionada con manifestaciones del medio, las capacidades empresariales y con las decisiones tomadas en otros campos de la organización.

Por su parte, el sistema circulatorio se asemeja al proceso del flujo de fondos, considerándose que para prevenir infartos financieros, causados por la desincronización de las corrientes de entrada y salida de efectivo es necesario planear la operación empresarial en todo los órganos, de modo que cuando se prevea que no pueda lograrse el saldo mínimo de fondos líquidos, pueda programarse con la debida anticipación la consecución de fondos adicionales, el aplazamiento de inversiones o el recorte de gastos discrecionales. Para determinar cuando escasearán o abundarán los fondos líquidos, se requiere información cualitativa y cuantitativa con el fin de calcular los costos y preparar los presupuestos (Figura N°1).

Un sistema de información descoordinado, la desactualización de los mismos o la escasa confiabilidad que suscitan entre sus usuarios, son fuentes de desaciertos y razón de decisiones inoportunas. Un sistema de información deficiente da lugar a inversiones improductivas que acortan el dinamismo y el empuje empresarial, al uso

ineficiente de recursos en proyectos mal formulados e infartos financieros relacionados con disponibilidades insuficientes de efectivo.

Figura N°1: Macrosistema de información gerencial



Fuente: Ortiz (2005:19)

La calidad, la disponibilidad, y el usufructo de los recursos soportan los planes que refrendan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones y la ejecución de proyectos de inversión que alientan el crecimiento empresarial. Por lo que, permite inferir que la posesión de bienes tecnológicos avanzados apoyará la conservación o penetración de mercado porque su productividad y su contribución a la fabricación de bienes revestidos de altas calidades constituyen condiciones indispensables para afianzar la confianza y la lealtad de los mercados actuales y nuevos.

La selección, la incorporación y el desarrollo del talento humano son variables impulsoras de las metas trazadas en torno a la productividad, la eficiencia y la capacidad innovadora laboral, como argumento que se ratifica al pensar que actualmente la riqueza de las naciones no estriba en la posesión de recursos naturales, sino en la aplicación de conocimiento útil. La calidad de la información recopilada y analizada se reflejará al disminuir la incertidumbre referente a los riesgos que dominan los ambientes competitivos turbulentos, cambiantes y dinámicos.

La tenencia oportuna de fondos monetarios avalara el cumplimiento de las obligaciones contraídas ante los proveedores de bienes, capital y servicios, al anotarse que de lo anterior depende la consolidación de la imagen corporativa.

El análisis minucioso de la utilización de recursos es vital para evitar que en el futuro se creen o repitan los fenómenos de la escasez, la ociosidad y su orientación errada. De ahí la importancia que reviste el uso y la interpretación de indicadores como el periodo medio de recuperación de cartera, el grado de empleo de la capacidad instalada, el periodo medio de abastecimiento, el valor agregado, composición porcentual de la estructura de inversión y la participación relativa de las utilidades sobre el financiamiento total obtenido durante un periodo de operación.

En general, la experiencia demuestra que las empresas sobresalientes son aquellas que desarrollan altos coeficientes de perspicacia para generar influjo continuo de fondos, provocar utilidades sostenidas, asumir riesgos y maximizar el valor empresarial. Si estos resultados se logran, estarán dadas las condiciones para pensar en grande, aventurarse en nuevas inversiones y atraer capitales frescos. De no ser así, cuando los planes se formulan a partir de resultados preocupantes de insolvencia, descapitalización progresiva, caída paulatina de utilidades y pérdida de imágenes, los pronósticos no pueden ser halagüeños. El diagnóstico debe indicar como estaba la empresa al comenzar el ciclo de operaciones y como se encuentra al culminar, para precisar si durante el periodo analizado se mejoraron los indicadores de medición del motor económico, se sostuvieron o experimentaron retroceso.

El diagnóstico debe incorporar la emisión de juicio de valor sobre el estilo de liderazgo, ya que las decisiones demuestran la naturaleza de los líderes, son sintomáticas del comportamiento de los cuerpos dirigentes, reflejan la grandeza o la estrechez mental de las cabezas empresariales, revelan la forma de pensar y se concretan en las asumidas para enfrentar las condiciones competitivas desatadas por

la apertura de los mercados.

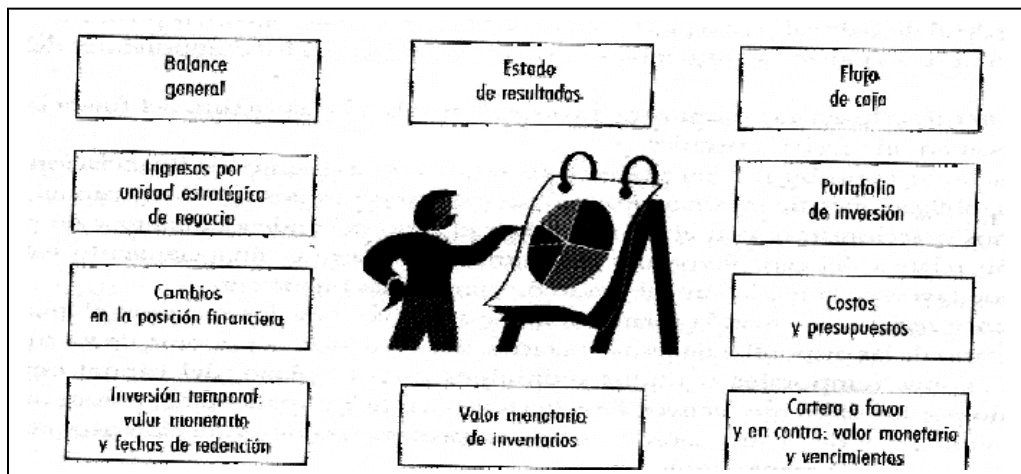
Al conectar los sistemas de información “entorno, políticas, recursos y resultados”, se busca que la formulación de políticas descansen en el conocimiento y la interpretación de las fuerzas ambientales, para aprovechar óptimamente los recursos o capacidades disponibles y por esta vía alcanzar los resultados trazados al dimensionar los objetivos estratégicos.

Al entrelazar los microsistemas de información, la cohesión debe coadyuvar a la toma de decisiones racionales y sustentadas en el diagnóstico correcto de las fuerzas ambientales y de los resultados. Además, la información cohesionada permite dirigir los esfuerzos empresariales hacia el logro de los objetivos planteados y evitar que la empresa vaya a la deriva, sin destino fijo, avasallada por las compañías rivales y sin expectativas reales de crecimiento. Por ello, los microsistemas de información representan los pilares exigidos para establecer de manera consistente con qué planear, controlar, diagnosticar y formular las políticas gerenciales y propician el conocimiento de las razones que justifican el subempleo de recursos, la pérdida de la competitividad, el distanciamiento entre lo pronosticado y lo alcanzado, el éxito o el fracaso de las actuaciones empresariales, los sobresaltos comerciales propios de la intervención en entorno fluctuante y el posicionamiento o declive comercial.

Una vez obtenido dicho conocimiento, se impone a dar el paso de la reflexión a la acción y recurrir a las conclusiones derivadas del diagnóstico con el fin de buscar soluciones a los problemas detectados mediante la adopción de estrategias y políticas coadyuvantes de los objetivos y consagrados en los planes. En estas circunstancias, la información recopilada y analizada permite a la gerencia recorrer el camino entre las situaciones detectadas y deseadas en todo los frentes de la labor empresarial.

- Sistema de información financiera: proporciona elementos de juicio a la dirección y a los sectores vinculados al desempeño de cada empresa desde la frontera del suministro de bienes o servicios, desde el frente de la adquisición o desde el campo de la retribución de los capitales aportados, que es la situación de los inversionistas. Todos ellos aspiran tener una visión financiera de la empresa, lo cual los motiva a apreciar la situación de liquidez y el estado de endeudamiento (Figura N°2).

Figura N° 2: Sistema de información financiera



Fuente: Ortiz (2005:27)

Este sistema de información financiera abarca los siguientes estados:

- Balance general. Para Ortiz (2005:29), el balance general es un “estado que suministra información sobre la estructura de financiamiento y de la inversión en una fecha específica”. En tal sentido, contribuye a determinar la naturaleza de la fuente de financiación (créditos comerciales, obligaciones financieras, provisiones para prestaciones sociales y capital aportado por los socios o accionistas), con el fin de valorar el peso del endeudamiento y de precisar la

participación relativa de capital social y del patrimonio sobre el financiamiento total, como el resultado que favorece la medición de grado de autonomía financiera. Es un informe que le permite a la organización precisar la situación económica de la misma, el cual está comprendido por los activos, pasivos, capital y las cuentas de orden.

- Estado de ganancias y pérdidas. Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una organización a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Para Ortiz (2005:30), los objetivos del estado de resultado son: “evaluar la eficiencia en cobertura de costos y gastos, evaluar niveles de recuperación de fondos invertidos, evaluar resultados atinentes a posición de equilibrio y evaluar resultados del valor económico agregado”.
- Estado de flujo de efectivo. Es el estado financiero básico que muestra los cambios en la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo de la empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), es decir, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs). Para Ortiz (2005:31), “es un estado dinámico que se diferencia del estado de resultados por el hecho de contemplar la verdadera situación de recaudo, desembolsos y excedentes o déficits monetarios”. De lo anterior se desprende que mientras el estado de resultado aporta la información para cuantificar las utilidades o pérdidas contables, el flujo de efectivo contribuye a determinar la situación financiera en el terreno monetario. Su importancia estriba no sólo en precisar el estado monetario de las transacciones financiera, sino en aportar información con la cual practicar la evaluación económica de los proyectos de inversión. Adicionalmente, sienta las pautas para determinar eventuales problemas de

insolvencia o de superávit monetario, que conviene enmendar mediante la inversión de los fondos ociosos. El estado de flujo de efectivo ofrece la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

- Estado de cambio de las cuentas del patrimonio. Para Ortiz (2005:34), el estado de cambio de las cuentas del patrimonio “refleja el dinamismo de la acción empresarial, expresada en la cuantificación de las fuentes de financiamiento y de la aplicación de recursos percibidos durante un periodo”. Este estado permite calcular la participación porcentual de los orígenes internos (utilidades y reducción experimentada por los rubros propias de la inversión) y externas (aumento del capital social y crecimientos de las deudas comerciales y financieras de acuerdo al financiamiento total inherente a un periodo). El mismo se elabora con la información consolidada en el estado de resultado y en el balance general.

De acuerdo a lo anterior, se puede denotar que existen una serie de estados que le permiten a la gerencia realizar un análisis financiero con datos contables, que de una u otra forma llevan a la toma de decisiones efectiva.

- Diagnóstico financiero estratégico: es común que la gerencia financiera aborde el diagnóstico de los resultados, concernientes a la gestión para un periodo determinado, y también que la evaluación se centre en el empleo de razones con las cuales se busca conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la lucratividad y la movilización de los factores productivos. El diagnóstico restringido basado en

información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar las realizaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, tiene relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo.

Por ello, es importante que exista una cobertura más amplia, no se limite al simple enfrentamiento de valores contenidos en los estados financieros convencionales, proporciona elementos de juicio sobre las causas internas o externas que explican el incumplimiento de los planes y realmente la labor del planeamiento. Es recomendable que el diagnóstico se aborde mediante la cobertura de otros asuntos complementarios con la finalidad de alcanzar una visión integral de la actuación empresarial, se indica que él constituye el punto de partida de las acciones que puede desplegar la gerencia para asegurar el logro de los objetivos estratégicos, con base en el análisis preliminar de la información demandada para determinar las amenazas u oportunidades planteadas por el ambiente donde se desenvuelve la actividad empresarial, así como las fortalezas y debilidades internas. Solo así será viable precisar los factores claves de éxito que conviene impulsar y determinar los campos donde urge introducir cambios con el fin de acortar las distancias entre la empresa y las organizaciones competidoras.

- Diagnóstico en función de los preceptos corporativos: en este enfoque se pretende determinar si la empresa cumple o no los principios contenidos al definir la misión y visión, en el contexto de utilizar indicadores destinados a evaluar la imagen ante los sectores con quienes cada unidad de producción sostiene relaciones de intercambio.

En general, puede aseverarse que al definir la misión y visión la organización sienta las bases de los compromisos que asumirá frente a la sociedad de la cual se sirve y a cuyo mejoramiento debe contribuir, frente a los inversionistas en cuanto a asegurarles la justa y competitiva retribución de los capitales aportados, frente al talento humano, al proporcionarles el adecuado equilibrio entre las metas corporativas y las expectativas de las personas que colocarán sus competencias al servicio de las empresas, y frente al mercado, en cuanto a proporcionarles bienes y servicios que garanticen beneficios en el consumo compatible con los recursos comprometidos en su adquisición. Cualquier juicio emitido sobre el cumplimiento de la misión y visión debe cimentarse obligatoriamente en el análisis de los objetivos estratégicos, de los factores claves de éxito o fracaso, de las capacidades empresariales y del proceso de adaptabilidad de las empresas a las fuerzas ambientales propias de la ola vigente de la economía de la información.

- Diagnóstico en función de las estrategias competitivas: la evaluación de resultados se realiza mediante la utilización de indicadores previstos para medir si conviene sostener o modificar las estrategias adoptadas en materia de liderazgo en costo, diferenciación, integración, atributos del cliente, productos, inversión, financiamiento, gestión del conocimiento y productividad organizacional.
- Diagnóstico en función de los objetivos estratégicos: este diagnóstico compara los resultados obtenidos y las metas trazadas en el momento de formular los planes alrededor de los objetivos relacionados con la autonomía financiera, el crecimiento, el posicionamiento comercial, la minimización de costos, la modernización tecnológica, la generación de excedentes contables y monetarios, y el prestigio corporativo.
- Diagnóstico asociado con la gestión de riesgos empresariales: al realizar este diagnóstico se cubre la identificación, la sensibilización y la implementación de

los instrumentos de cobertura, de modo que el análisis de los riesgos controlables y no controlables cubija el impacto de los mismos.

- Identificación de los factores claves de éxito: es necesario consentir la existencia de áreas donde es prudente reconocer debilidades que inciden negativamente sobre el ejercicio competitivo. La deducción sobre los factores de éxito y de debilidades crucial para el planeamiento y su materialización en objetivos.
- Innovación: al estudiar este factor es procedente anotar que los esfuerzos desplegados para alcanzar posiciones dominantes en el campo de la innovación, como variable contundente del posicionamiento mercantil, deben expresarse en la constante mejoría de los resultados financieros.
- Soporte técnico: este soporte cubre aspectos como la intensidad del mantenimiento, la orientación sobre el uso de maquinarias y equipos, la garantía en el suministro de repuestos y la rapidez en las respuestas a los usuarios de los procesos, cuando éstos muestran fallas de funcionamiento. Naturalmente, el soporte técnico abarca la idoneidad de las personas encargadas del montaje, de la asesoría vinculada a la operación de los equipos y del mantenimiento.
- Atención de los mercados: al segmentar los mercados se conceptúa que las variables de los precios y de las calidades son cruciales, pero también se entiende que la atención oportuna de los requerimientos de la clientela y el fácil acceso a los bienes y servicios, la variedad del surtido y el suministro de información son elementos estudiados por los compradores para seleccionar entre las alternativas sometidas a su consideración.
- Sistema promocional: en el imperio del mundo de las comunicaciones, donde los medios juegan un rol determinante para incentivar la comercialización, no puede ignorarse que la calidad de las pautas publicitarias se convierte en

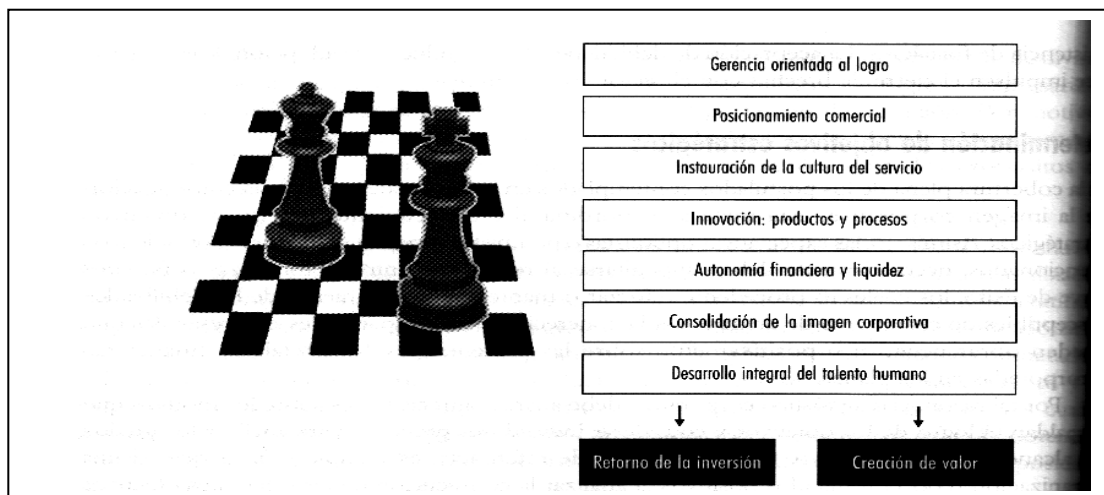
acelerador o en freno de las perspectivas comerciales. Los aspectos técnicos, los mensajes, los personajes involucrados, el manejo del color, los ambientes físicos y la música utilizada pueden inducir la acción de compra, mientras que pésimos comerciales o actividades promocionales equivocadas pueden arruinar la comercialización de un buen producto.

- Competencias del talento humano: el éxito empresarial se sujeta a la contratación, al adiestramiento, al desarrollo y a la estabilidad de talentos humanos que demuestren competencias en los asuntos relacionados con la administración de recursos, la dirección de grupos, el uso de la información y las negociaciones.
- Modernización de procesos: la actualización tecnológica, como fuerza impulsora de la competitividad, cubre las realizaciones en cuanto a la sistematización de las operaciones industriales, administrativas, logísticas y comerciales.
- Imagen corporativa: la imagen positiva fijada ante los inversionistas, los proveedores de bienes y servicios, las agencias gubernamentales y el sistema financiero representa un factor clave de éxito porque simboliza la llave que abre las compuertas del endeudamiento, de la capitalización, del abastecimiento sustentado en pautas favorables de plazos y descuentos y de la adjudicación de contratos particulares a las licitaciones del gobierno.
- Utilización de recursos: los índices de utilización de los recursos monetarios, materiales y físicos colocados en poder de la dirección repercuten sobre los resultados analizados por los inversionistas, los intermediarios financieros y los sistemas de abastecimiento para ratificar la confianza en las empresas con quienes se gesta el intercambio, es obvio que ellos condicionaran esta decisión al estudio de los recursos disponibles y por la aplicación de los fondos monetarios.

- Determinación de objetivos estratégicos: la cobertura plena de los postulados contemplados en la misión dependen de la consolidación de la imagen corporativa, esta meta se subordina al establecimiento preciso de objetivos estratégicos. Asimismo, las expectativas optimistas o pesimistas trazadas alrededor de los objetivos mencionados, necesariamente deben supeditarse al reconocimiento de fortalezas o factores claves de éxito, los cuales es necesario reforzar o mantener, al tratamiento de las debilidades susceptibles de erradicar o de atenuar y a la concreción de las capacidades empresariales que pueden obrar negativa o positivamente sobre las pretensiones comerciales y financieras incorporadas en los planes.

En las organizaciones exitosas, los objetivos estratégicos tienen el fundamento teórico de la gerencia orientada al logro, que demanda un trabajo permanente de concientización, difusión y comunión de esfuerzos, alrededor de frases, concepciones, ideas, pronunciamientos que mas adelante impulsarán el trabajo individual y colectivo del talento humano (Figura N° 3).

Figura N° 3: Determinación de objetivos estratégicos



Fuente: Ortiz (2005:52)

- Formulación de planes, estrategias y políticas: al concretarse los objetivos estratégicos es vital que estos interpreten las fuerzas asociadas con la ola económica del conocimiento, en el sentido de precisar si las decisiones están o no alineadas y guardan o no coherencia con las fuerzas inmersas en la aguda transformación causada por la revolución digital y la economía del conocimiento.

Por lo que, la construcción de los mapas estratégicos y la determinación de los objetivos atinentes a las perspectivas financieras y competitivas descansa en las estrategias instauradas para asegurar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos que respaldan la actividad comercial. Pues, es factible afirmar que la gestión comercial será fructífera sólo si tienen el soporte de las estrategias adoptadas en los campos tecnológicos, logísticos, del abastecimiento, productivo y financiero.

Por tal razón, otro elemento en la formulación estratégica es la estrategia financiera propiamente dicha, la cual se hace cada vez necesaria debido a la evolución creciente del mercado en que se encuentran, buscando siempre sobrevivir a una inalcanzable ola de fracasos que las empresas han tenido en su inmensa mayoría.

El área financiera en las organizaciones, es de vital importancia, ya que es uno de los recursos primordiales para la consecución de los objetivos, dejando claro que todos los elementos con que cuenta la organización son importantes para las actividades realizadas, pero uno es necesario para el otro.

Cualquier administrador financiero debe poseer la capacidad de formular estrategias financieras que le permitan mejorar la gestión de los recursos monetarios, permitiendo darle una sostenibilidad y supervivencia a la organización a lo largo del tiempo. En tal sentido las estrategias financieras, pueden definirse “como las metas,

patrones, o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa, con un fin predeterminado: mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos” (<http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias/financiera-estrategia-financieras.shtml>).

Según Ortega (2008), la estrategia financiera es la administración de los recursos económicos en forma adecuada para tomar las decisiones correctas. Es por ello, que las estrategias financieras son de gran relevancia en cualquiera empresa, ya que, es a través de las mismas que se van a tomar las decisiones más importantes concernientes a las organizaciones, 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, entre otras.

Según Andarcia y Márquez (2009:127), para el diseño de una estrategia financiera es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Áreas de Resultados Claves (ARC): Expone el punto crítico, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.
- 2) Objetivo Estratégico: Define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.
- 3) Criterio de medidas: Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.
- 4) Estrategia Específica: Expresa cómo lograr el cumplimiento del Objetivo Estratégico.
- 5) Plan de Acción: Constituye los pasos a seguir para la consecución de la

estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento.

Dependiendo de las necesidades de recursos financieros, la empresa va a tomar la decisión de implantar cualquiera de los tipos de estrategias financieras existentes. Ortiz (2005) clasifica las estrategias financieras en:

1. Estrategias de excelencia operativa: contempla las acciones que impulsa el uso eficiente de recursos en las fases que componen la cadena de valor, a saber: Abastecimiento, operación interna y comercialización, es decir, éstas buscan la administración efectiva de los recursos monetarios en las etapas de producción.
2. Estrategias de liderazgo en precio: ésta permite reconocer los segmentos que existen en el mercado, pues, las decisiones de compra están dominadas por los parámetros de la marca, la exclusividad e incluso el ego de pertenecer al grupo de privilegiados que puedan adquirir productos o servicios (medicinas prepagadas, seguros de vida, desplazamientos internacionales o carros de lujos) reservados a segmentos poblacionales con altos coeficientes de ingreso.
3. Estrategias asociadas con los atributos del cliente: está relacionada con la cuota de participación en el mercado, la cual va a depender de las líneas de producto, unidad estratégica de negocio, canal de distribución, ciudad y zona geográfica.
4. Estrategias basadas en la gestión del conocimiento: en toda organización están presentes los cambios tecnológicos, unido a esto las elevadas inversiones tecnológicas que implica, la misma permite la preponderancia del conocimiento como recurso económico útil, las transformaciones de las relaciones de intercambio, la integración de naciones en pos de facilitar la libre movilización de los recursos productivos y la desaparición paulatina del proteccionismo, es sorprendente lo que implica el avance tecnológico y la modernización de los

procesos, pues no plantean el despido de personas sino, que por el contrario, determinan una mayor dependencia de gente pensante.

5. Estrategias de productividad organizacional: es necesario tomar en cuenta las modificaciones en las estructuras de poder, en los sistemas de gestión y control, en los estilos de liderazgo, en las relaciones de coordinación, en la instauración de procesos que contribuyan a minimizar el tiempo invertido en la cadena de valor, para que cualquier organización logre la competitividad.
6. Estrategias de la inversión: consiste en la inversión de los recursos escasos y costosos de la organización, al señalarse que las decisiones en esta materia pueden estimular la competitividad empresarial, comprometer el futuro de las mismas, alentar el posicionamiento comercial, satisfacer o coartar los intereses de los inversionistas y apoyar o limitar la liquidez.
7. Estrategias del financiamiento: permite determinar la mezcla óptima de las fuentes de financiamiento con las cuales pueden resguardar las operaciones cotidianas de las organizaciones y de esta manera apoyar la realización de los planes de negocios.

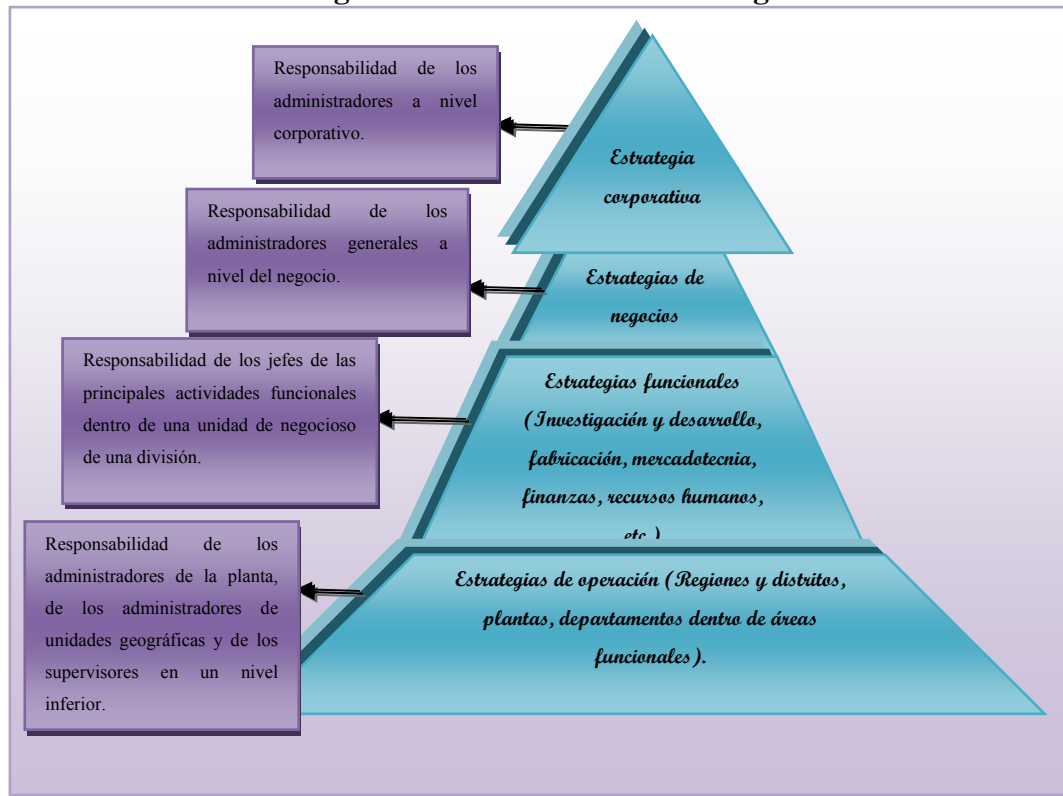
Con base a lo anterior, se puede decir que, las estrategias juegan un papel relevante en cualquier organización, pues, de acuerdo al plan de acción que se lleve a cabo en la misma se alcanzarán la misión, visión, objetivos y políticas y así lograr que la entidad se mantenga en una posición económica sustentable.

La estrategia es un trabajo de todos los niveles organizacionales de la empresa, ya que cada una posee un trabajo específico en ella; por lo que, cada quien conoce su área de trabajo y deben tener la responsabilidad de formular su plan de acción. Así, las estrategias se pueden presentar de acuerdo a los niveles presentes en la entidad, tal como lo indican Thompson y Strickland (2004:52): “las estrategias se inician en

cuatro niveles organizacionales diferentes” y se pueden clasificar en (ver Figura N° 4):

- Estrategias corporativas: aquellas que abarcan a toda la organización de manera general, cubriendo todas las áreas del negocio. Así como las acciones y los enfoques empleados para mejorar todas las actividades que ejecuta dentro del ramo.
- Estrategias de negocio: plan de acción empleado a una línea de negocios específico, con el fin de darle respuesta a los grandes cambios que existan en el entorno en que se desenvuelven, logrando así un nivel de competitividad ante sus adversarios.
- Estrategias funcionales: aquellas que se desarrollan en un área en particular, reforzando las estrategias universales que se tengan, para lograr los objetivos tanto de esa actividad como de la empresa en general.
- Estrategias de operación: buscan el desempeño de estrategias de operación de forma significativa, proporcionando un apoyo para las estrategias de los niveles superiores.

Figura N° 4: Niveles de la estrategia



Fuente: Thompson y Strickland (2004:53).

En líneas generales, se puede decir que, una estrategia apoya a las demás, de forma que las estrategias operacionales van a servir de apoyo para las estrategias funcionales y de negocios, así sucesivamente con los otros niveles de la organización hasta formar un plan de acción general, el cual tenga en consideración las necesidades de todas las áreas que la conforman.

Según Thompson y Strickland (2004), para poder crear una estrategia se debe seguir un patrón, el cual guiará cómo estudiar tanto los factores internos y externos de la entidad, su interacción y la manera cómo incide al momento de crear, implantar y supervisar la estrategia (ver Figura N° 5). La tarea de implantar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más

complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.

Figura N° 5: Factores que modelan a la estrategia



Fuente: Thompson y Strickland (2004:62).

La puesta en práctica de la estrategia surge de una cuidadosa evaluación de lo que la entidad debe hacer mejor o en forma distinta. Los cambios internos necesarios para establecer el plan estratégico dependen de qué tanto se desvían las prácticas y las competencias internas de lo que requiere la estrategia, así como de lo sincronizado que estén la estrategia y la cultura organizacional. La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional.

Todos estos factores se deben tener en consideración al momento de evaluar cuál es la mejor alternativa para la organización, teniendo presente que no todos los planes de acción son iguales, sino que cada uno va acorde con las necesidades

internas y externas de la organización.

- Costeo y elaboración de presupuesto: el planeamiento estratégico demanda la participación activa de la gerencia financiera en la etapa concerniente a la prospección monetaria y la consecuente evaluación de los planes, las estrategias, los programas y los proyectos especiales de inversión. El primer concepto recoge la labor relacionada con el costeo y la presupuestación, en tanto que el segundo atañe a la evaluación de los beneficios, mediante la utilización de indicadores de ingeniería financiera, que son una especie de brújula para orientar a la gerencia sobre los programas y proyectos que conviene realizar por cuanto contribuyen al afianzamiento del prestigio empresarial, interpretan la misión corporativa o satisfacen las metas de rentabilidad fijadas por los inversionistas.

Los elementos a ser analizados en la etapa de formulación del proceso estratégico financiero son los siguientes:

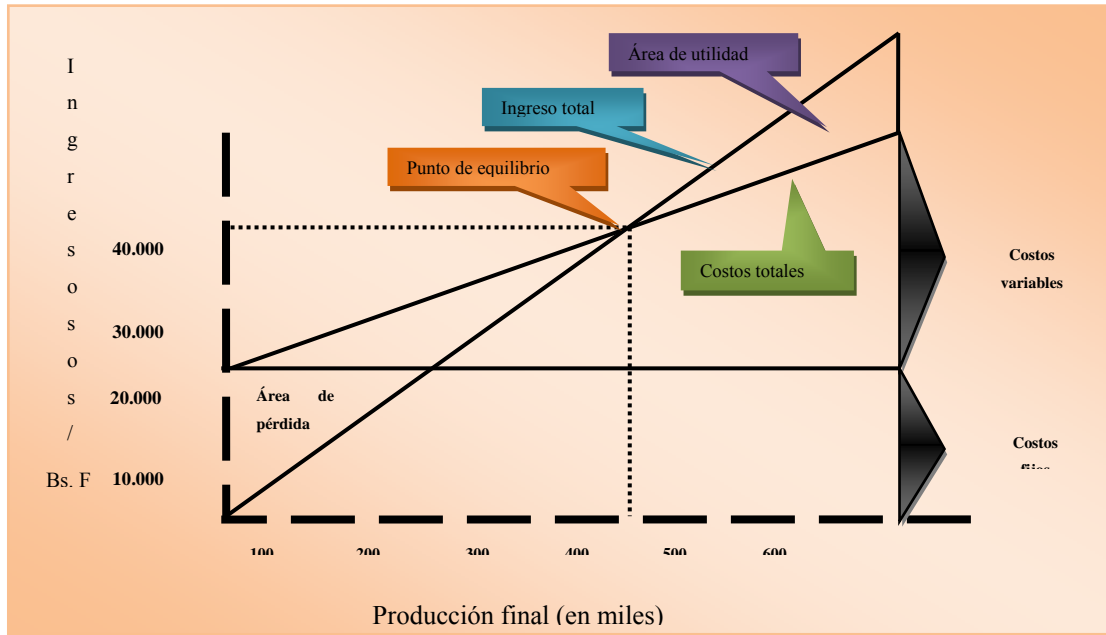
- Elementos internos financieros y no financiero

Entre los elementos internos financieros se encuentran:

- Cálculo de costos: permite a la gerencia determinar los costos reales con los predeterminados y de esta manera tomar las provisiones necesarias, ya que al analizar los costos se determina la calidad y cantidad de recursos necesarios, es decir, analiza el costo del proyecto en términos de dinero. Existen dos tipos de costos; costos variables son aquellos que cambian dependiendo del volumen de producción y venta. Sin embargo, los costos fijos son los que se mantienen constantes, es decir, no dependen del volumen de producción.

- Punto de equilibrio: va a depender de la utilización de la capacidad instalada la cual, se observará en los costos unitarios de producto o servicios, es decir, cuando se emplee en mayor grado la capacidad de la organización los costos fijos unitarios se reducen de manera geométrica, ya que son distribuidos entre un mayor número de productos o servicios. Preferir el uso pleno de la capacidad instalada, trae como beneficio despejar el camino de grandes utilidades (ver Figura N° 6).

Figura N° 6: Punto de Equilibrio



Fuente Márquez y Andarcia (2009:62)

La fórmula para calcular el punto de equilibrio, es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - (\text{costos variables totales} / \text{ventas totales})}$$

En síntesis, el punto de equilibrio, establece el nivel donde se hacen equivalentes los costos y los ingresos, es decir, no existe ni pérdida ni ganancia, pues los ingresos son de tal magnitud que cubren con exactitud los costos y gastos.

- Los Presupuestos: “la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *pre*, que significa antes de o delante de, y *supuesto*, que significa hecho, formado. Por tanto, presupuesto significa antes de lo hecho” (Ortega, 2008:204), es decir, un presupuesto es la planificación de los recursos que se estiman obtener y utilizar en el futuro, proyectando los posibles resultados que se esperan lograr en un periodo económico determinado.

Si se habla desde el punto de vista estratégico, se puede decir que el presupuesto debe abarcar por lo menos un año (corto plazo), con base a esto se verá que tanto se cumplen las expectativas trazadas y planificar con mayor seguridad para un periodo mas amplio.

1. Presupuesto financiero: se ocupa de la estructura financiera de la empresa, es decir, la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y el capital. Su objetivo se analiza en dos factores: liquidez y rentabilidad.

1.1 Presupuesto de efectivo o flujo de caja: se define como el estado dinámico a diferencia del estado de resultado, contempla la situación real de recaudos, desembolsos y excedentes o déficits monetarios. No solo señala el estado financiero, sino que aporta información de la evolución económica de los proyectos de inversión. Éste contribuye a desarrollar las políticas de liquidez, accediendo a anticipar los problemas de insolvencia viables de resolverlos por medio de la consecución de fondos.

1.2 Balance General Presupuestado muestra la posición financiera esperada; es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

2. Presupuesto económico: incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente el cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado (<http://www.gestiopolis.com>).
 - 2.1 Presupuesto de ingresos: permite proyectar los ingresos que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo. Para esto es necesario conocer las unidades a vender, el precio de los productos y la política de ventas implementadas. es decir, pronostica las ventas futuras.
 - 2.2 Presupuesto de egresos: contendrá todos aquellos gastos que se estima se devengarán en el período.
 - 2.3 Estado de ganancias y pérdidas presupuestado: predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses, es decir, representan los ingresos y costos esperados para el periodo siguiente.
- Análisis financiero: los estados financieros son la fuente primordial en la que se basa la gerencia para tomar decisiones en cuanto a la obtención y utilización de los recursos monetarios. La comparación de estados financieros de dos periodos subsecuentes es solo una de las partes que efectúa el análisis financiero permitiéndole al gerente la determinación de desviaciones y encontrar las posibles causas originarias de éstas. Para Andarcia y Márquez (2009:67) el análisis de los estados financieros constituye una vía para lograr encontrar las causas y atacar los efectos, a través de la aplicación de técnicas de análisis. Tiene de ciencia y de arte. La ciencia está determinada por el conjunto de técnicas que se pueden aplicar; el arte está en la habilidad del analista para entender y transmitir los resultados con un objetivo vital, servir de soporte para la toma de decisiones.

El análisis financiero viene dado a través de la aplicación de una serie de razones financieras como lo son: solvencia, liquidez, y rentabilidad las cuales serán profundizadas cuando se aborde el punto de los indicadores financieros.

- Apalancamiento: se dice que, es el efecto positivo que tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad del inversionista.
- 1) Apalancamiento operativo: ayuda a medir el impacto financiero del subempleo de la capacidad instalada, además beneficia a la evaluación de las políticas de importe y de la estructura de los costos, orientados a lograr una elevada posición en el mercado.
- 2) Apalancamiento financiero: señala que a mayor endeudamiento mayor será el índice de rentabilidad de los planes de negocios, esto se da cuando ocurre desembolso de los fondos monetarios. Otro de estos elementos presentes es el pronóstico financiero, el cual busca una proyección monetaria de la entidad con la finalidad de tener una visión de lo que acontecerá en periodos futuros.
- Riesgo e Incertidumbre: Márquez y Andarcia (2009), indican que evaluar la incidencia del riesgo sobre las decisiones y estrategias financieras es un elemento necesario al momento de tomar decisiones de inversión; por tal razón se considera el riesgo en las técnicas de análisis.

En la práctica, los planes de inversión no se llevan a cabo tomando en cuenta situaciones de certeza absoluta; lo usual es conseguir que las proyecciones realizadas sobre los resultados de un proyecto no sean totalmente confiables, por lo que se recomienda analizar lo que pasaría si cambian los supuestos bajo los cuales se han proyectado los resultados. Este tipo de análisis se denomina sensibilidad del proyecto, e incorpora la proyección de distintos escenarios posibles, con distintas

probabilidades de ocurrencia.

Para Mundaray y Alfonso (2009), los administradores deben tener claro a la hora de invertir las preferencias del riesgo existentes, los cuales son tres:

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

Al agregar la posibilidad de que los resultados deseados varíen según los escenarios planificados, se está considerando el análisis del nivel de riesgo del proyecto. Por lo tanto, no solo es importante que el proyecto sea rentable (Valor Presente Neto VPN > 0), sino que su nivel de riesgo (o variabilidad en sus resultados) no exceda el nivel aceptado por la empresa.

El análisis de rentabilidad y riesgo del proyecto, a través de la proyección de escenarios, puede ejecutarse utilizando diferentes técnicas, como por ejemplo las del Valor Presente Neto esperado (VPN esperado), la desviación estándar, y el coeficiente de variación, todas ellas integradas para llegar a una conclusión final sobre la aceptación o rechazo de la inversión.

$$1. \text{Valor Presente Neto esperado (VPNe)} = (\text{VPN1} \times \text{P1}) + (\text{VPN2} \times \text{P2}) + \dots + (\text{VPNn} \times \text{Pn})$$

Donde:

VPN_i : VPN para el escenario i $i = 1 \dots n$.

P_i : probabilidad de ocurrencia del escenario i (si es conocida).

Si la probabilidad no se conoce se calcula el VPNe por promedio aritmético.

$$2. \text{Desviación estándar } (\sigma) = \sqrt{P_1 (VPN_1 - VPNe)^2 + P_2 (VPN_2 - VPNe)^2 + \dots + P_n (VPN_n - VPNe)^2}$$

Si la probabilidad de ocurrencia es desconocida:

$$\text{Desviación estándar } (\sigma) = \sqrt{\frac{(VPN_1 - VPNe)^2 + (VPN_2 - VPNe)^2 + \dots + (VPN_n - VPNe)^2}{n - 1}}$$

$$3. \text{Coeficiente de variación} = \frac{\sigma}{VPNe}$$

El VPN esperado combina cada escenario para llegar a un promedio ponderado. Este indicador mide la rentabilidad del proyecto. La desviación estándar establece el nivel de variabilidad de esa rentabilidad esperada; mientras menor es la desviación, menos riesgo involucra el proyecto. El coeficiente de variación combina las (2) medidas anteriores para que puedan compararse diferentes proyectos; mide que tanta variabilidad presenta cada unidad de VPN estimada.

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

4. Rendimiento de portafolio. Es el rendimiento esperado de un portafolio o simplemente un promedio ponderado de los rendimientos esperados de los

valores de los que consta ese portafolio. La fórmula general para el rendimiento esperado de un portafolio, es la siguiente:

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

Donde:

\bar{R}_p = rendimiento de portafolio.

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

5. Correlación. Es una medida estadística de la relación, de haber alguna entre series de números que representan datos de cualquier tipo, desde rendimientos hasta resultados de pruebas. Existen dos tipos de correlación una positiva, la cual se da cuando dos series se mueven en el mismo sentido y correlación negativa cuando dos series se mueven en sentidos opuestos.

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

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

7. Riesgo sistemático: se deben al riesgo que perjudican al mercado global, tal como cambios en la economía de la nación, es decir, es la fluctuación del rendimiento sobre acciones o portafolios que está asociada con cambios en el rendimiento sobre el mercado como un todo.

8. Riesgo no sistemático: es la variabilidad del rendimiento sobre acciones o portafolios que no se explica por movimientos del mercado en general puede evitarse a través de la diversificación.

- El Estado de origen y aplicación pro forma: busca representar datos financieros con fechas de periodos futuros. Para la preparación de estos estados requiere una combinación cuidadosa de varios procedimientos para considerar los ingresos, costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable que resulta del nivel pronosticado de las operaciones de la empresa. El gerente de finanzas usa a menudo diferentes métodos simplificados para calcular dichos estados. Los más comunes se basan en las creencias de que las relaciones financieras reflejan en los estados financieros pasados de la empresa, no cambiarán en el periodo siguiente. Los procedimientos llevados a cabo con mayor frecuencia se presentan en el análisis siguiente.

Se requieren dos datos iniciales para llevar a cabo los estados proforma con los métodos simplificados: los estados financieros del año anterior, el pronóstico de venta del año siguiente. También es necesario realizar varias suposiciones (Gitman, 2000).

Entre los elementos internos no financieros, se encuentran:

- Capital intelectual en éste se destacan las habilidades, profesionalismo, destrezas, capacidades de análisis, emprendimiento y constancia que poseen las personas que laboran en la entidad, pues son factores determinantes para su éxito, por tal razón, el uso eficaz del capital humano, la gestión del conocimiento actúan sobre el capital intelectual externo basado en el mercado, con el fin de buscar la expansión comercial al amparo del efecto multiplicador propiciado por la imagen corporativa.

La gestión del conocimiento como ventaja competitiva implica convertir las empresas en organizaciones de aprendizaje continuo, introducir cambios radicales en los enfoques convencionales considerados vinculados a los procesos de selección, contratación y desarrollo del talento humano, modificar los sistemas tradicionales empleados en la evaluación de las realizaciones empresariales (ingresos, rentabilidad y ejecución presupuestable), concebir el capital humano como fuente generadora de ideas e innovaciones y explotar al capital estructural representado por el número de patentes, marcas registradas, las bases de datos y los macrosistemas de información.

Por su parte, Mantilla (2004:12), define el capital intelectual como: “el conjunto de sistemas/procesos conformados por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimientos en función de objetivos estratégicos” (misión/ visión/ mercado objetivo).

Si bien el capital intelectual, depende en buena parte de las tecnologías de información (base de datos relacionales, redes neurales, inteligencia artificial etc.), su naturaleza es de carácter intangible dado que se encuentran en los seres humanos de forma personal y colectiva (Mantilla, 2004).

Los elementos presentes en el capital intelectual son: el capital humano, el cual abarca los siguientes aspectos; saber cómo, educación, calificación vocacional, conocimiento relacionado con el trabajo, valoración ocupacional y sicométrica, competencia relacionada con el trabajo, espíritu emprendedor, capacidad de innovar, habilidades proactivas y reactivas, capacidad de cambiar. Otro elemento es el capital estructural (organizacional), éste a su vez se divide en propiedad intelectual, comprende lo que son. Las patentes, *copyrights*, derechos de diseño, secretos comerciales, marcas registradas, marcas de servicios; y los activos infraestructurales que se subdividen en: filosofía de la administración, cultura corporativa, procesos gerenciales, sistemas de información, sistema de trabajos en red y relaciones

financieras. El último elemento presente es el capital relacional (del cliente), que implica las marcas, clientes, lealtad del cliente, nombre la compañía, órdenes en espera, canales de distribución, colaboración de negocios, acuerdos de licencias, contratos favorables, acuerdos de franquicias, rentabilidad por cliente y por producto.

- Plusvalía: es considerada como, el aumento en el valor de un bien o producto, habitualmente aplicada a la propiedad raíz, caso en el cual un inmueble tiene plusvalía cuando se registran mejoras en las áreas inmediatas o cercanas, (<http://www.Ecofinanzas.com/diccionario/'P/PLUSVALIA.htm>).

Holmes (1975:557), define la plusvalía como:

Una ventaja de ganancias originada por un diferencial favorable de utilidades netas; también se puede describir como el valor capitalizado de aquellas ganancias por peso de inversión en exceso del promedio de la industria de la cual forma parte un negocio. La plusvalía o crédito comercial no puede ser comprado independiente; tiene que comprarse todo o parte de un negocio para poder adquirir ese valor intangible que lo acompañe. El valor que debe pagarse por una plusvalía puede determinarse en varias formas. Pero al final de cuentas, el precio posiblemente será cosa de negociaciones entre comprador y vendedor.

- La gerencia basada en valor (GBV), se puede definir como un proceso integral diseñado para perfeccionar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valores corporativos. El objetivo fundamental de cualquier entidad es satisfacer a sus *satkeholders* (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.), por ello la creación de valor se ha hecho necesaria en todas las organizaciones (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202///gbv.htm>).

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

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

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

consistentes a todo lo largo y ancho de las organizaciones para que el objetivo de crear valor se efectúe.

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

- Elementos externos relacionados con el proceso estratégico financiero:
 - Tecnológico: implica la posibilidad de quebrantos empresariales, producidos por la comercialización de recursos tecnológicos actuales a los que acuden las empresas competidoras para realizar la labor productiva. Por tal razón, se actualizan los procesos industriales o medios técnicos para la atención al cliente.

La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos; métodos de gestión; sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa. Las tecnologías pueden clasificarse en:

- a) Básicas, se caracterizan porque cualquier empresa podría utilizarlas.
- b) Claves, no están al alcance de todas las empresas y posibilitan obtener unos productos claramente diferenciados o a menor coste que la competencia.
- c) Incipientes, son aquellos que están en un primer estadio de desarrollo y que muestran un alto potencial para ser las tecnologías claves del futuro.

La tecnología es hoy una variable del entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez del cambio tecnológico afecta a numerosos sectores.

Las influencias tecnológicas primordiales sobre las empresas son

- La tecnología capacita para el logro de nuevos productos y servicios.
- La tecnología posibilita aumentos de la productividad, que revierten en disminuciones del coste unitario de obtención del bien o servicio.
- La tecnología afecta a la estructura de cualquier empresa.

El desarrollo tecnológico de una organización se ve afectado por el énfasis que dedica a este apartado y la relación de los esfuerzos propios en relación con los que efectúan otras empresas competidoras. Las empresas que operan en un sector o innovan por su cuenta o deben seguir (imitar, copiar, comprar) las innovaciones de los demás.

Para poder seguir siendo competitivos, empresas y países deben mantenerse actualizados en relación con los desarrollos tecnológicos que afecten a la capacidad de obtención de bienes y servicios. La volatilidad tecnológica es tan alta en algunos sectores que antes de comercializarse un producto ya ha quedado obsoleto. El esfuerzo permanente en este campo es pues obligado si se desea lograr un estadio notable en el ranking de naciones o empresas avanzadas tecnológicamente (<http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>).

Los avances tecnológicos en la actualidad juegan un papel determinante en las organizaciones, pues éstas deben estar a la par con los mismos, ya que, permiten un mejor funcionamiento de ésta, en cuanto a rapidez y ahorro de tiempo, un ejemplo de esto es el impacto que ha tenido los paquetes contables en las entidades.

Para Ortiz (2005), la política tecnológica guarda relación estrecha con los objetivos financieros trazados por la dirección y, por ende, se debe interpretar las expectativas empresariales en materia de márgenes de utilidad, cobertura de costos y coeficientes previstos de rentabilidad. En tal sentido, como los objetivos planteados dependen del posicionamiento comercial de los productos, no puede pasarse por alto que esta meta se logra con el establecimiento de precios atractivos para el mercado y sustentados en costos influidos por el grado de desarrollo tecnológico de los procesos

productivos.

- Cultural: los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una organización, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, reestructuración organizacional, la actitud ante trabajo, etcétera
- Económico: los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, de ese modo el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, etcétera, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial fuertemente, a pesar de hacer componentes de acción indirecta del ambiente externo (<http://www.auladeeconomia.com/articulos.5.htm>).

Para Ortiz (2005), los factores económicos o financieros corresponden a la incertidumbre existente alrededor del alcance de los objetivos trazados en materia de rendimiento de la inversión, cuando se interviene en ambientes económicos caracterizados por la volatilidad de los índices de inflación, de las tasa de interés y de los coeficientes de devaluación.

- Social: comprenden trastornos sociales, la violencia interna, la inseguridad, y el desempleo, el cual ejerce repercusiones económicas notorias a través de la disminución de consumo y reducción de los volúmenes de producción y comercialización.
- Político y legal: la existencia de un clima político adverso para la aplicación

de iniciativas empresariales y la inestabilidad del gobierno como fuerza antagónica de su sostenimiento, es decir, que la influencia del gobierno puede ser fundamental en varios sectores económicos, hasta tal punto que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente restringida. Para ello el Estado debe crear leyes que permitan coordinar las actividades de los seres humanos y permitir la convivencia de todos dentro de un solo territorio.

Para Ortiz (2005), los factores de naturaleza jurídica consultan la existencia de políticas gubernamentales que inciden en las decisiones gerenciales tomadas para intervenir en el mercado competitivo, remunerar al talento humano y financiar las operaciones y los proyectos de inversión. La legislación puede intervenir en la estructura de costos, en la celebración de contratos mercantiles, en el acceso a los mercados internos, en la generación de empleo, en la capitalización empresarial y en los flujos de divisas.

- Geográficos: es el espacio geográfico donde está ubicada la organización, es decir, toda actividad se desarrollará en un espacio, en un lugar; el cual puede ser ubicado o localizado en un mapa, carta, modelo, etc.
- Ética: el acatamiento riguroso de las normas éticas que deben acompañar las relaciones de intercambio representa un factor vital de evaluación del prestigio corporativo. Este criterio, así como el análisis cualitativo aplicado a los preceptos teóricos que definen el norte de cualquier organización, conduce a inferir que en todos los casos el diagnóstico cubre el tema de la imagen corporativa ante los diversos grupos económicos y sociales.

La palabra ética, confirmada por diccionarios y académicas con el sentido de “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”, no es

tan preciso en el significado como la palabra moral.

- Competitividad: aportará información sobre los posibles comerciales relacionados a los bienes y servicios que se desean producir y prestar respectivamente. La evaluación de la competencia no solo se basa en precisar quiénes son, cómo, y cuánto produce, cuáles son sus ventajas competitivas, cómo distribuyen y con cuál estructura de precios actúan, sino también determinar posibles escenarios que permitan sensibilizar su reacción frente a la llegada de una oferta que puede lesionar su ejercicio competitivo.
- Calentamiento global: un fenómeno provocado por las emisiones de gases que se acumulan por un tiempo muy prolongado en la parte alta de la atmósfera, la cual tiene la propiedad de absorber la radiación de tipo infrarroja y eso hace que se caliente el planeta en general. Algunos lo confunden con el llamado "efecto invernadero" lo cual es un error, ya que este efecto es natural del planeta y se debe a la presencia del vapor de agua en la atmósfera, es el que permite una temperatura aceptable para la subsistencia de los ecosistemas. El problema del calentamiento global surge a raíz de la Revolución Industrial cuando comienza a hacerse un uso cada vez mayor de los llamados combustibles fósiles generadores de dióxido de carbono (CO₂), metano y óxido nítrico, intensificando el efecto invernadero. El cambio climático se deriva entonces de toda la alteración de los fenómenos atmosféricos derivados del calentamiento global, como lo son el exceso de precipitaciones, los huracanes, la sequía de los suelos, y muchos más ([http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La gran amenaza para la humanidad](http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La%20gran%20amenaza%20para%20la%20humanidad)).

Actualmente se observa como este fenómeno está afectando a la sociedad en general, en el caso específico de Venezuela se ve reflejada con la falta de electricidad

originada por la sequía de las represas que abastecen el funcionamiento de la misma. De igual forma, organizaciones vinculadas directamente con el ambiente como la C.A hidrológica del Caribe encargada del abastecimiento de aguas servidas, pues la falta del vital líquido perturbará el cumplimiento de dicha función.

Con el análisis externo, se estudia una serie de situaciones que están alrededor de la organización; por lo que, la pueden afectar en forma favorable o desfavorable, teniendo presente que ésta no trabaja de forma aislada, sino que la componen una serie de elementos exógenos que de una u otra forma son capaces de perturbar el desenvolvimiento normal de sus actividades, determinando con esto las oportunidades y amenazas a la que está expuesta la misma en los actuales momentos.

Las oportunidades, indican aquellos factores claves que van a permitir a la organización determinar las capacidades con que cuenta para competir. Para Thompson y Strickland (2004:127):

Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable, aquellas donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros organizacionales de la compañía.

Lo contrario a éstas, son las amenazas, las cuales representan aquellos factores externos que pueden intervenir de forma negativa en las actividades competitivas de la organización. Algunas de ellas son mencionadas por Thompson y Strickland (2004): aparición de tecnologías mejores o más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores por parte de los rivales, regulaciones nuevas que sean mas complicadas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de intereses, los cambios demográficos desfavorables.

- Métodos e instrumentos para el análisis estratégico

Existe varios métodos e instrumentos para el análisis estratégico, de acuerdo al tema de investigación se nombran los siguientes:

- La metodología Hoshin Kanri. Para Ortega (2008:62), la metodología Hoshin Kanri es:

Un sistema gerencial proveniente de Japón que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar el logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)

Es decir, es un método utilizado para administrar y controlar los objetivos llevados a cabo por la gerencia, certificar que se están realizando de manera eficiente y tomar las medidas necesarias.

- Matriz DOFA. Es una herramienta para el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, representando el esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. La estrategia FA, intenta disminuir al mínimo el efecto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas; la estrategia DA tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas mediante acciones de carácter defensivo; mientras que la

estrategia DO, tiene como finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas de una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades; pero no las puede explorar por sus debilidades (Ortega 2008).

- Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Es el instrumento que permite la realización de una auditoría interna, resumiendo y evaluando las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio (Ortega, 2008).

Este instrumento es importante aplicarlo, debido a que se adentra en los factores que están intrínsecos en la organización, utilizando sus recursos y capacidades de manera correcta para atacar los factores desfavorables que se puedan presentar en ellas.

- Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar las condiciones económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, jurídicas, tecnológicas y competitivas de la organización, determinando las oportunidades y amenazas a la que están sujetas (Ortega, 2008). Es de gran relevancia, porque establece la forma cómo las estrategias aprovechan con eficacia las posibilidades existentes y así minimizar los posibles efectos negativos de las situaciones externas.
- *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral. Según David (2008), esta herramienta fue desarrollada en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard y es una técnica de evaluación y control de estrategias. El objetivo que persigue es equilibrar las medidas financieras que se utilizan constantemente en la evaluación y el

control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente. Para que éste se haga efectivo, se deben escoger cuidadosamente una combinación de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa.

Según David (2008:346):

El cuadro de mando integral se construiría de forma diferente, es decir, se adaptará a cada empresa en particular dentro de las diversas industrias que tengan el mismo tema o idea principal subyacente, que es evaluar las estrategias de la empresa siguiendo las mediciones clave tanto cuantitativas como cualitativas.

El *Balanced Scorecard* es un listado de los objetivos claves por los que se debe trabajar, junto con el tiempo asociado que especifique el momento en el que deben lograrse cada objetivo, además indica la persona responsable, departamento o división con quien se puede entrar en contacto para cada objetivo.

– *Total Performance Scorecard* (TPS). Según Rampersad (Betancourt y Moreno, 2009:54), el *Total Performance Scorecard* (TPS), es un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejoras continuas graduales y rutinarias, basados en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, cuyo objetivo fundamental, es el máximo compromiso y dedicación por parte de todos aquellos implicados en la organización, así como la estimulación del aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo y la creatividad, logrando integrar las ambiciones personales con las corporativa.

Este método busca la integración de todos los elementos de la organización

como base para la consecución de los objetivos, enlazando los deseos individuales con los de la empresa permitiendo así formar un todo.

2.2.2.2 Ejecución de la Estrategia 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.

Al desarrollarse los componentes del plan (objetivos, estrategias, políticas, planes de negocio, responsabilidades, cronogramas de ejecución, indicadores), es imprescindible realizar un seguimiento continuo de éste con la finalidad de comparar periódicamente los avances con las proyecciones. Dicha comparación aportará la información requerida para revisar las políticas, reevaluar los programas, analizar las estrategias o alterar la prioridad de los planes de negocio, cuando las circunstancias cambiantes del ambiente empresarial así lo requieran.

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.

Según Thompson y Strickland (2004) para la puesta en práctica de la estrategia, la gerencia debe considerar las siguientes tareas:

- Crear una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.

- Elaborar presupuesto para asignar recursos suficientes a las actividades.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Vincular los premios e incentivos al logro de los objetivos de desempeño y la buena ejecución de la estrategia.
- Crear un ambiente de trabajo y cultura corporativa que apoyen la estrategia.
- Ejercer un liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando en cómo se ejecuta la estrategia.

En esta etapa se van a determinar las políticas, las cuales deben descansar en el conocimiento y la interpretación de los factores externos para aprovechar óptimamente los recursos o las capacidades disponibles para alcanzar los resultados trazados. Además, debe tomar en consideración las metas, talento humano, recursos financieros etc., que van a permitir el desarrollo exitoso de las acciones a emprender.

Según David (2008), para la implantación exitosa de la estrategia se deben tener en consideración los siguientes factores:

- Establecimiento de los objetivos anuales: los objetivos anuales son primordiales para la implantación de la estrategia, ya que: 1. Representan las bases para la asignación de recursos; 2. Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes; 3. Son el instrumento principal para vigilar que las acciones implantadas van acorde con los objetivos trazados y 4. Establecen prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.
- Establecimiento de políticas: las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se crean para impulsar el trabajo hacia la consecución de las metas señaladas.

Las políticas permiten que tanto los empleados y gerentes sepan que es lo que se espera de ellos, cuáles son las responsabilidades que le corresponden, aumentando con ello la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito. Brindan un mecanismo de control para la administración y permiten la coordinación de todas las unidades organizacionales.

- **Asignación de recursos:** es la actividad fundamental de la administración para la implantación de la estrategia. Todas las organizaciones poseen por lo menos cuatro tipos de recursos que son necesarios para la consecución de los objetivos deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. La asignación de recursos a ciertas dependencias funcionales no es garante de que la implantación de la estrategia se de en forma exitosa, debido a que surgen ciertos factores que impiden la efectiva asignación de recursos, tales como: la sobreprotección de recursos, el énfasis exagerado en los criterios financieros a corto plazo, las políticas organizacionales, metas estratégicas poco claras, la resistencia a asumir riesgos y la falta de conocimiento suficiente.
- **Manejo de la resistencia al cambio:** la resistencia al cambio es la mayor amenaza para el éxito de la implantación estratégica, esto se debe a que las personas no entienden lo que está sucediendo o las razones de los cambios, por lo que es necesario suministrarle a los empleados información precisa. Los gerentes deben poseer la capacidad de desarrollar un clima organizacional que propicie el cambio, viendo a éste como una oportunidad y no como una amenaza.
- **Creación de una cultura de apoyo a la estrategia:** es necesario para el éxito de la implantación de la estrategia que la organización desarrolle o cambie una cultura que permita la consecución de este proceso, razón por la cual se hace más recomendable cambiar la cultura de una empresa para hacer encajar una estrategia; que cambiar una estrategia para que se adapte a una cultura

existente.

2.2.2.3 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.

Por tanto, el ciclo de control 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.

Esta etapa debe apoyarse en la utilización de indicadores que permitan el estudio de la eficiencia relacionada con la productividad demostrada en el uso de los recursos invertidos en la prestación del servicio, en la eficacia se manifiesta la capacidad de producir los resultados concernientes a los objetivos y metas y de la calidad en el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.

El factor estratégico de la eficiencia se analiza con indicadores que correlacionan la productividad de los procesos con los recursos comprometidos, que contribuyan a cuantificar el grado de empleo de los recursos y que permita valorar la cobertura en la prestación de servicio, al menor costo posible. Por su parte, el diagnóstico del factor de la eficacia implica el uso de indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos, planes, programas y proyectos, para medir el índice de cumplimiento de los objetivos trazados en los planes y para auscultar la apreciación de los beneficiarios del servicio respecto a la oportunidad y cantidad. Finalmente, el factor de la calidad requiere la aplicación de indicadores previstos para escuchar la opinión de los clientes internos y externos sobre la satisfacción respecto a los servicios proporcionados.

Un indicador de éxito puede definirse como la descripción objetiva y precisa del nivel de logro o resultados esperados en un momento determinado, que permite comprobar si las acciones realizadas para lograr dichos resultados han tenido éxito. En este sentido, los indicadores permiten alcanzar mayor concreción y especificidad en el diseño de los programas o proyectos disminuyendo las abstracciones e imprecisiones, a la vez que constituyen elementos esenciales para el seguimiento y evaluación.

Los resultados que mayor interés ofrecen a los directivos de una empresa, son los generados a partir de los indicadores financieros, pues son el producto de crear resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de resultados. Los resultados así obtenidos por sí solo no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y si se conoce a fondo la operación de la compañía, se pueden obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Además, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un

diagnóstico financiero y determinar tendencias útiles en las proyecciones financieras.

No obstante, los indicadores financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Las cuales hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación. Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo, son insuficientes. Por tanto, conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, porque no se logran. Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Ortiz (2005:98) define los indicadores “como instrumentos matemáticos que permiten precisar la situación empresarial correspondiente a un periodo de operaciones, a una fecha de corte o al comportamiento histórico de las variables relacionadas con asuntos internos de la compañía y al medio externo”.

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos (<http://www.valoryempresa.com/archives/indicadores.htm>).

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

- Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)
- Pertinentes (para los que deseamos medir)
- Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)
- Objetivos (no ambiguos en su interpretación)
- Precisos (para la acción que se quiere estimar)

Según la naturaleza del objeto a medir, existen diferentes tipos de indicadores:

- Indicadores de resultados: miden los efectos del programa a corto plazo y los impactos de largo plazo en la población en general.

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Por ejemplo:

- Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.
 - Porcentaje de casos resueltos al mes.
 - Grado de cobertura vacunal de los escolares.
 - Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.
- Indicadores de proceso: valoran aspectos relacionados con las actividades.

Están directamente relacionados con el enfoque denominado gestión por procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Los indicadores de proceso evalúan la forma en que se llevan a cabo las actividades del programa. Ejemplo:

- Tiempo de resolución de expediente.
 - Tiempo de espera en cola.
 - Porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental.
 - Lista de espera en días.
-
- Indicadores de estructura: miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser:
 - Número de empleados.
 - Número de empleados por habitante.
 - Horas de atención semanales.
 - Gasto mensual.
 - Coste de material fungible anual.
 - Gasto de inversiones anual.
 - Coste medio por empleado.

- Indicadores de gestión: la medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, ayuntamientos, organismo.... administraciones en general.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los raticos que nos permiten administrar realmente un proceso.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (<http://www.escuelagobierno.org>).

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho

analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad: entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

1. Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
2. Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
3. *Benchmarking*: si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena

alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del *benchmarking* para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

4. Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- La definición. Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- El objetivo. El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
- Los valores de referencia. El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

1. Valor histórico: muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo. Permite proyectar y calcular valores esperados para el período. El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y

2. Valor estándar: el estándar señala el potencial de un sistema determinado.
3. Valor teórico: también llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
4. El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
5. Valor de requerimiento de los usuarios: representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.
6. Valor de la competencia: Son los valores de referencia provenientes de la competencia (*porbenchmarking*); es necesario tener claridad en que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.
7. Valor por política corporativa: a través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario. No hay una única forma de estimarlos. Se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.
8. Determinación de valores por consenso: cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.
9. La responsabilidad: clarifica el modo de actuar frente a la información que

10. Los puntos de medición: define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.
11. La periodicidad: define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
12. El sistema de procesamiento y toma de decisiones: el sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia

- Indicadores financieros

Al hacer referencia de indicadores financieros se trata de expresar la relación de cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa, con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta. La utilización de un indicador en específico dependerá del propósito del análisis, aunque debe reconocerse que generalmente se utiliza más de un indicador, ya que no son excluyentes y toman en cuenta diferentes aspectos de la empresa.

Cuando se estudia la salud financiera de una empresa, no solo hay diferentes

especialistas que tienen un interés particular en el comportamiento de los diferentes aspectos relacionados con la gestión, sino que también hay unos signos vitales que ellos observan, dando mayor importancia a aquellos que les proporcionen mayor información sobre áreas específicas de su interés

Los usuarios de la información financiera hacen el papel de especialistas interesados en la salud financiera de la empresa, para lo cual chequean o analizan sus signos vitales financieros, los cuales son: la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento, teniendo estrecha relación entre si y de donde se desprenden gran cantidad de indicadores que arrojan información de vital importancia para los diferentes actores que requieren de ella.

Los indicadores financieros consisten en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada (<http://knol.google.com/k/indicadores-financieros#financieros>).

Las razones o indicadores financieros pueden clasificarse en:

- Razones simples
 1. Razones estáticas: cuando el antecedente y el consecuente, es decir, el numerador y el denominador, emanan o proceden de estados financieros estáticos, como el balance general.
 2. Razones dinámicas: cuando el antecedente y el consecuente, es decir numerador y denominador, emanan de un estado financiero dinámico, como el estado de ganancias y pérdidas.
 3. Razones estático-dinámicas: cuando el antecedente corresponde a conceptos y cifras de un estado financiero estático y el consecuente, emana de

conceptos y cifras de un estado financiero dinámico.

4. Razones dinámico-estáticas: cuando el antecedente corresponde a un estado financiero dinámico y, el consecuente, corresponde a un estado financiero estático.
- Razones por su significado o lectura:
 1. Razones financieras: son aquellas que se leen en dinero, es decir, en pesos, unidades monetarias, etc.
 2. Razones de rotación: son aquellas que se leen en alternancias (número de rotaciones o vueltas al círculo comercial o industrial).
 3. Razones cronológicas: son aquellas que se leen en días (unidad de tiempo, es decir, pueden expresarse en días, horas, minutos, etc.).
 - Razones por su aplicación u objetivos:
 1. Razones de rentabilidad: son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc., de una empresa.
 2. Razones de actividad: son aquellas que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.
 3. Razones de liquidez: son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o en documentos cobrables de una empresa, etc.
 4. Razones de solvencia y endeudamiento: son aquellas que miden la porción de activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.
 5. Razones de producción: son aquellas que miden la eficiencia del proceso productivo: la eficiencia de la contribución marginal, así como los costos y la capacidad de las instalaciones, etc.

6. Razones de mercadotecnia: son aquellas que miden la eficiencia del departamento de mercados y del departamento de publicidad de una empresa, etc.

El procedimiento de razones simples empleado para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar puntos débiles de una empresa, probables anomalías. En ciertos casos como base para formular un juicio personal. El número de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa, probables anomalías de la misma, etc.

Asimismo, en la aplicación de este procedimiento, el analista debe tener cuidado para no determinar razones que no tengan utilidades, es decir, se debe definir cuáles son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y, con base en esto, tratar de obtener razones con resultados positivos; luego entonces, el número de razones a obtener, variará de acuerdo con el objeto en particular que persiga el analista.

La aplicación del procedimiento de razones simples, tiene un gran valor práctico, supuesto que en general se puede decir, orienta al analista de estados financieros respecto de lo que debe hacer y cómo debe enfocar su trabajo final, sin embargo, se debe reconocer que tiene sus limitaciones, por lo tanto no deben conferírle atributos que en realidad no le corresponden.

Las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de ganancias y pérdidas se han agrupado de diversas maneras,

tratando de analizar de forma global, y con la ayuda de varias herramientas complementarias, los aspectos más importantes de las finanzas de una empresa.

Los tipos de razones que se pueden extraer de los estados financieros son muy variados, aún excluyendo aquellas que carecen de sentido lógico. Sin embargo, la experiencia ha enseñado que no se necesita un gran número de indicadores, sino más bien una cantidad relativamente reducida, pero aplicados convenientemente de acuerdo con la clase de negocio y con el objetivo para el cual se elabora el análisis.

Entre los indicadores financieros o razones financieras más comunes se encuentran las siguientes:

- Razones de liquidez: estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Esta prueba, aplicada a un instante de tiempo, evalúa la empresa desde un punto de vista de liquidación, en lugar de juzgarla como una empresa en marcha, caos en el cual los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente sino con los ingresos obtenidos por las ventas.

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

1. Capital neto de trabajo: este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en bolívares) los resultados de la

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

$$\text{Capital neto de trabajo (CNT)} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El resultado de esta fórmula es el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. Ahora bien, la exactitud con que esto pueda cumplirse depende de diversos factores, analizados en la razón corriente.

2. Razón corriente: se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

El punto principal de análisis es la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos corrientes. Entonces se puede decir que este indicador entre más alto se considera mejor y puede comenzarse a considerarlo bueno a partir de la relación. Pero vale la pena diferenciar que el criterio de que el mejor indicador es el más alto, sólo es absolutamente cierto desde el punto de vista del acreedor. Para la empresa, este índice depende del adecuado manejo que se de a los activos corrientes entre dos parámetros que son: rentabilidad y riesgo. Por lo tanto, no siempre será conveniente tener muchas existencias, sin necesidad, o una caja elevada pero improductiva

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

$$\text{Prueba ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}.$$

Este indicador se comenta diciendo que la empresa presenta una prueba ácida por cada moneda que se debe a corto plazo se cuenta, para su cancelación, con el resultado en bolívares que significan activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. En otras palabras, se trata de establecer qué pasaría si se pararan súbitamente las ventas y se tuvieran que cancelar todos los pasivos corrientes. Se eliminan los renglones de existencias o inventarios y se mira a la empresa de una manera estática, sin tener en cuenta la continuidad de las operaciones, es decir, que no se cuenta con los futuros flujos de fondos de la compañía.

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

$$\text{RI} = (\text{Costo de lo vendido} / \text{Inventarios promedio}).$$

5. Plazo promedio del inventario (PPI): representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PPI} = (360 / \text{Rotación del inventarios}).$$

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

$$RCC = (\text{ventas anuales a crédito} / \text{Promedio de cuentas por cobrar}).$$

7. Plazo promedio de las cuentas por cobrar (PPCC): es una razón que indica la evaluación de la política de créditos.

$$PPCC = (360 / \text{Rotación de cuentas por cobrar}).$$

8. Rotación de las cuentas por pagar (RCP): sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año (Ortega, 2008).

$$RCP = (\text{Compras anuales a crédito} / \text{promedio de cuentas por pagar}).$$

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

$$PPCP = (360 / \text{Rotación de cuentas por pagar}).$$

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

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

$$RE = (\text{Pasivo total} / \text{Activo total}).$$

2. Razón pasivo-capital (RPC): indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{RPC} = (\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capital contable}).$$

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

$$\text{RPCT} = (\text{Deuda a largo plazo} / \text{Capitalización total}).$$

- Razones de rentabilidad: estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos, o de la inversión de los dueños.

1. Margen bruto de utilidades (MB): indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que a empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{MB} = (\text{Ventas} - \text{costo de lo vendido}) / \text{ventas}.$$

2. Margen de utilidades operacionales (MO): representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Se debe tener en cuenta deduciéndole los cargos financieros o gubernamentales. Determinan sólo la utilidad de la operación de la empresa.

3. Margen neto de utilidades (MN): determina el porcentaje que queda en cada

venta después de deducir todos los gastos, incluido los impuestos.

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

$$\text{RAT} = (\text{Ventas anuales} / \text{Activos totales}).$$

5. Rendimientos de la inversión (REI): determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{REI} = (\text{Utilidades netas después de impuestos} / \text{Activos totales}).$$

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

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

7. Utilidades por acción (UA): representa el total de ganancias que se obtiene por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones ordinarias en circulación}}$$

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

DA= (Dividendos pagados/Número de acciones ordinarias vigentes).

- Razones de cobertura: estas razones evalúan la capacidad de la empresa para pagar determinados cargos fijos. Se relacionan con mayor frecuencia con los cargos fijos que se resultan de las deudas de la empresa.

1. Veces que se ha ganado interés (VGI): calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de interés.

VGI= (Ganancia antes de interés e impuesto/Erogación anual por interés).

2. Cobertura total del pasivo (CTP): esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por interés y para reembolsar el principal de los préstamos o hacer bonos a los fondos de amortización.

$$\text{CTP} = \frac{\text{Ganancias antes de interés e impuesto}}{\text{Interés más abonos al pasivo principal}}$$

3. Razón de cobertura total (CT): incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales. También determina la capacidad de la empresa para pagar todos sus cargos financieros.

Utilidades antes de pagos y arrendamientos, interés e impuesto

$$\text{CT} = \frac{\text{Utilidades antes de pagos y arrendamientos, interés e impuesto}}{\text{Interés + abonos al pasivo principal + pagos de arrendamientos}}$$

- Análisis de Porcentaje: con frecuencia, es útil expresar el balance general y el estado de resultados como porcentajes. Los porcentajes pueden relacionarse con totales, como activos totales o como ventas totales, o con 1 año base.

Denominados análisis comunes y análisis de índice respectivamente, la evaluación de las tendencias de los porcentajes en los estados financieros a través del tiempo le permite al analista conocer la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño. Si bien gran parte de este conocimiento es revelado por el análisis de las razones financieras, su comprensión es más detallada cuando el análisis se extiende para incluir más consideraciones. Por lo general, la expresión de renglones financieros individuales como porcentajes del total, permiten conocer detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades simples por sí mismas (www.monografia.com).

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

– Sistema DuPont está diseñado para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento. La razón que multiplica el margen de utilidad

por la rotación de activos se conoce como ecuación Du Pont, y proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos.

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \text{Margen de utilidad} \times \text{Rotación de los activos totales} \\ &= \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}} \end{aligned}$$

Esta fórmula proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos, multiplicando el margen de utilidad por la rotación total de los activos. El sistema DuPont facilita la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y del margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos. Cuando se usa el sistema DuPont para el control divisional, el rendimiento se mide a través del ingreso en operación o de las utilidades antes de intereses e impuesto. Se establecen los niveles fijados como meta para el rendimiento operacional de activos (ROA) y los rendimientos operacionales de activos reales se comparan con los niveles fijados como meta para observar qué tan bien está operando cada división. (www.monografia.com).

- Indicadores externos

Los indicadores externos buscan evaluar aquellos factores del entorno que pueden de una u otra forma afectar el desenvolvimiento de las operaciones de la empresa, entre estos indicadores se encuentran:

- Indicadores económicos su función es evaluar el nivel económico y la prosperidad de un municipio por medio de cálculos, estadísticas y estándares establecidos. La mayoría de los indicadores económicos utilizados

tradicionalmente, no reflejan la sostenibilidad de un municipio, pero sí lo hacen si se combina su resultado con otro tipo de indicadores (ambientales y/o sociales).

Algunos ejemplos de indicadores económicos son:

1. Número de compañías y empresas.
 2. Ingresos medios.
 3. Tasa de paro.
 4. Diversificación económica.
- Indicadores sociales: al igual que los indicadores económicos, los indicadores sociales, por si solos no miden la sostenibilidad del municipio, lo hacen en conjunto con el resto de indicadores de un sistema.

Estos indicadores son utilizados para evaluar el nivel de bienestar de una sociedad. El acceso a la sanidad pública, el derecho a la cultura, la exigencia de cubrir las necesidades básicas de la población y en general todos aquellos estándares que se relacionan con la calidad de vida, como parte integrante de un desarrollo plenamente sostenible.

Algunos ejemplos de indicadores sociales son:

1. Índice de alfabetismo.
2. Índice del uso de bibliotecas.
3. Vitalidad del asociacionismo del municipio.

4. Número registrado de votantes en las elecciones.

5. Número de centros sanitarios.

- Indicadores ambientales: son aquellos que evalúan el estado y la evolución de determinados factores medioambientales como pueden ser el agua, el aire, el suelo, etc.

Muchos indicadores ambientales expresan simplemente parámetros puntuales, otros pueden obtenerse a partir de un conjunto de parámetros relacionados por cálculos complejos. Estos indicadores independientemente de los otros tipos que componen un sistema, tampoco pueden medir la sostenibilidad de un municipio.

Algunos ejemplos de indicadores ambientales:

1. Niveles de contaminación acústica.
2. Niveles de contaminación atmosférica.
3. Porcentaje de agua que recibe un tratamiento adecuado.
4. Porcentaje de residuos recogidos selectivamente.
5. Utilización del transporte público municipal.

Dentro de los indicadores ambientales se encuentran los denominados bioindicadores. Estos se basan en la utilización de organismos que proporciona información sobre el estado medioambiental de un sistema.

Por ejemplo, la existencia en el agua de un ecosistema de una especie de anfibio como la salamandra de agua, determinará que el grado de contaminación sea muy

bajo o nulo. Este hecho se justifica, sabiendo que este tipo de organismo, exclusivamente, puede habitar en zonas de baja contaminación debido a su vulnerabilidad ante la alteración el medio.

- Indicadores específicos: son aquellos indicadores que aún pudiendo ser de carácter ambiental, económico o social, hacen referencia a aspectos específicos y concretos de cada municipio.

Por ejemplo, el indicador “Calidad de las playas”, se puede considerar un indicador ambiental específico debido a que no es estandarizable para todos los municipios españoles. Éste indicador sería operativo, exclusivamente para las zonas costeras.

Los indicadores tienen como objetivo prioritario la evaluación, cuantificación y adecuación de las actuaciones previstas para la consecución de los objetivos. Los indicadores de sostenibilidad y/o medioambientales deben resumir extensos datos en una cantidad limitada de información clave significativa. Así mismo los indicadores medioambientales cuantifican la evolución en el tiempo de la situación medioambiental del municipio, determinando tendencias y permitiendo la corrección inmediata si fuera necesario. Otro importante valor surge de la evaluación comparativa (*Benchmarking*) con los de otros municipios. Esta práctica permite descubrir puntos fuertes y débiles, y establecer con una mayor perspectiva cuáles deben ser los objetivos medioambientales de la población considerada.

- Sistemas de Indicadores Financieros

Para Márquez y Andarcia (2009), el funcionamiento de las organizaciones demanda cada día mayor empleo de diversos instrumentos para lograr con eficiencia

y efectividad sus objetivos. Por tanto, es una necesidad de las organizaciones disponer en su accionar de un ambiente de control que sea sólido, consistente, que pueda detectar oportunamente los posibles desvíos y brindar la acción correctiva apropiada para no desviarse del comportamiento previsto en aras de alcanzar sus fines.

Los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

La eficiencia se define como una "simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la productividad son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian a la eficiencia como el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz (<http://www.escuelagobierno.org>).

Al igual, asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados. Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión. Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que, el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control y los cuadros de mando, asumiendo, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control. Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

- Evaluación del Sistema Financiero Basado en la Creación del Valor

Durante mucho tiempo se ha debatido sobre la función que cumple la gerencia financiera en una organización empresarial: si es una simple función que administra fuentes de financiamiento, controla, o planifica y mide resultados, entre otras funciones de mayor o menor importancia en la empresa.

Por tal razón, las estrategias a diseñar y ejecutar en la organización deben estar enlazadas para que sus operaciones arrojen resultados que satisfagan las expectativas de rendimiento; esto implica no solo la satisfacción de un grupo en materia de rentabilidad, sino que involucra a toda la organización como ente generador de bienes y servicios que debe captar y mantener clientes, atraer al talento humano con la capacitación requerida, motivar al personal directivo para el logro de sus metas, y en general, ejecutar las acciones necesarias para que la maximización del valor no sea una finalidad de corto plazo fácilmente agotable, sino un objetivo permanente. Es decir, la maximización del valor no se debe limitar al ámbito financiero de la empresa, sino que se tiene que involucrar a todos los sectores de la misma: producción, mercadeo, talentos humanos, entre otros.

Para una mayor comprensión de lo que significa esto, se debe hacer referencia de lo que implica la creación de valor basada en términos financieros. Se define como: acción, inversión o transacción que contribuye a la creación de valor cuando es capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados, incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos. Es decir, una operación que genera ingresos suficientes para sobrepasar sus costos operativos, contablemente proyecta una utilidad; si ese excedente permite pagar gastos de intereses e impuestos, contablemente existe una utilidad; pero si esa utilidad no compensa el rendimiento esperado por el propietario, si no cubre el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el negocio, esa operación no está creando valor, por lo contrario, lo está destruyendo. En resumen, se crea valor al obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido (<http://www.saber.ula.ve>).

Son diversos los modelos o metodologías que han sido desarrollados (y siguen desarrollándose) por diferentes agencias de consultoría internacional que intentan dar una respuesta a la búsqueda de instrumentos de medición que puedan estimar la

generación de valor en las operaciones y procesos de un negocio. Hasta el presente, un conjunto de ellas ha logrado la mayor aceptación en el mercado empresarial de los países más avanzados y por ello se han seleccionado como indicadores básicos representativos de esta tendencia; los siguientes:

- El Valor Económico Agregado (EVA): para Ortiz (2005), el EVA constituye un indicador para determinar si las empresas crean o no valor en la medida en que enfrentan la rentabilidad de la inversión neta operativa (inversión total- valor de inventarios- cuentas por pagar a proveedores por el suministro de insumos) y el costo ponderado de capital.

Al indicarse que todas las estrategias contribuyen positiva o negativamente a la creación de valor, se plantea que el EVA es influido por las decisiones de inversión en el contexto de apuntar que ellas deben acometerse si la tasa prevista de rentabilidad supera el valor del costo de capital y la tasa de interés de oportunidad. Además es obvio que el EVA depende de las estrategias implantadas para garantizar grandes márgenes de utilidad operacional neto de impuesto. (MO) y elevados índices en la tasa de movilización de recursos (ventas/ inversión), porque la fusión de dichos indicadores auspicia positivos niveles de rentabilidad.

$$EVA=IN \left\{ (\text{margen de utilidad} \times \text{rotación de la inversión}) - CC \right\}$$

IN=objetividad de decisiones en orientación de recursos

CC=objetividad de decisiones de financiamiento (costo de capital)

- El Valor del Flujo de Efectivo Agregado (*Cash Value Added*, CVA), propuesta de los consultores europeos FWC AB. Sus postulados generales son similares al EVA, solo que no parten de la utilidad operativa, sino del flujo de efectivo

proveniente de operaciones; es por ello que este indicador no solo mide la creación de valor, sino la capacidad que tiene el negocio de financiar sus operaciones futuras al mismo tiempo que cumple con el rendimiento requerido por sus inversionistas (<http://www.saber.ula.ve>).

- El Rendimiento del Flujo de Efectivo sobre la Inversión (*Cash Flow Return on Investment, CFROI*), utilizado por consultores estado unidenses como *HOTL Associates* y *BCG*. En este caso se refiere a la estimación de un rendimiento en términos porcentuales, que de resultar superior a la rentabilidad promedio esperada por los inversionistas (pasivo y patrimonio) se interpretará como creación de valor (<http://www.saber.ula.ve>).

Todas las metodologías señaladas pueden ser calculadas para varios períodos de análisis, por lo que su interpretación sobre la creación o destrucción de valor no debe limitarse al corto plazo, sino que debe considerar la comparación de resultados intertemporales. Esto implica que los resultados negativos que se obtengan en algún período no deben traducirse necesariamente en un proceso de destrucción de valor definitivo, a menos que este sea constatado en el largo plazo, a través de la proyección de varios períodos de tiempo. Igualmente, al considerar la totalidad de los costos financieros como una obligación, no se está afirmando que estos montos deban ser entregados efectivamente a los inversionistas, ya que en la medida en que las operaciones del negocio sean capaces de retribuir el rendimiento mínimo esperado, puede evaluarse la alternativa de reinvertir esos resultados en las operaciones futuras de la empresa (esto dependerá de la política de dividendos definida en la organización).

En términos generales, se puede denotar todo lo que lleva implícito la gerencia estratégica financiera hasta llegar a su proceso como tal, pues cualquier organización

que pretenda alcanzar su éxito a través de la eficiencia y la eficacia de sus acciones debe poner en práctica el mismo, además de las estrategias financieras que éste le proporciona para así lograr los objetivos trazados.

CAPÍTULO III

PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA C.A HIDROLÓGICA DEL CARIBE, SUCURSAL SUCRE

3.1 Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.

La C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, surge como producto de la reestructuración del Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS), organismo que fue creado el 15 de Abril de 1943, con el propósito de atender el abastecimiento de agua potable, la recolección, tratamiento y disposición final de aguas servidas.

Al pasar el tiempo INOS fue decayendo en sus operaciones; por lo que, en los años 60, comienza una crisis financiera, mostrando un marcado deterioro en la calidad de los servicios que debía prestar, así como también una inadecuada administración de sus recursos.

A partir de 1983, el INOS comenzó a presentar déficit presupuestario, el cual para el año siguiente se incrementaba cada vez más, lo que dificultó el desempeño eficiente de sus funciones, llegando a un punto de no poder controlar su propia estructura. Por tal razón, el Ejecutivo Nacional promulgó su reestructuración a través del decreto N° 1248 publicado en gaceta oficial el 22 de Septiembre de 1986, mediante el cual se dispone la reorganización del Instituto, creándose posteriormente la C.A Hidrológica de Venezuela (HIDROVEN), y a su vez las empresas hidrológicas regionales.

La C.A. Hidrológica del Caribe, tiene como objetivos la administración,

operación, mantenimiento, ampliación, reconstrucción de los sistemas, distribución de agua potable y los sistemas de aguas residuales. También, tiene a su cargo, la comercialización de servicios, así como, ejecutar todo tipo de actividades conexas como cumplimiento de su objetivo social.

En el Estado Sucre la C.A. Hidrológica del Caribe tiene grandes fuentes de abastecimiento en la región Nor-Oriental como son:

- Sistema Turimiquire: es el encargado de surtir al Estado Nueva Esparta con 1.300 litros por segundo, Cumaná con 1.800 litros por segundo y Araya con 200 litros por segundo. Tiene como fuente principal la represa del mismo nombre.
- Sistema Carupanero Clavellinos: Surte a la población de Carúpano con 600 litros por segundo, Chacopata, Campoma, Cachicatos y Zonas Adyacentes con 400 litros por segundos.
- Sistema Cumaná: este sistema se abastece del Turimiquire y de la planta Juan José Codallo, tienen como fuente de abastecimiento a Cancamure con un caudal de 400 litros por segundos.

El líquido proveniente del Turimiquire a la planta de Cumaná se almacena y se distribuye en un tanque con una capacidad de 25.000 metros cúbicos con la principal finalidad de conducir el agua a los sectores más altos de la ciudad, utilizando a la vez 11 estaciones de bombeo dotados de equipos horizontales.

Después de la restructuración promulgada en 1986, Hidroven fue estructurada de la siguiente manera para que el servicio pudiera llegar a los sectores más necesitados:

- HIDROCAPITAL: Comprende la región Capital y el Estado Miranda.
- HIDROLAGO: Estado Zulia.
- HIDROFALCÓN: Comprende todo el Estado Falcón.
- HIDROANDES: Abarca a los Estados Mérida, Trujillo y Barinas.
- HIDROSUROESTE: Comprende todo el Estado Táchira.
- HIDROLLANOS: Abarca la región del Estado Apure.
- HIDROOCCIDENTE: Estados Lara, Portuguesa y Yaracuy.
- HIDROPAEZ: Estado Guárico.
- HIDROCARIBE: Estados Anzoátegui, Sucre y Nueva Esparta.
- HIDROCENTRO: Aragua, Carabobo y Cojedes.

En la actualidad las empresas Hidrológicas están constituidas por dos socios que son: el Instituto Nacional de Obras Sanitarias (INOS) con un total de 90% de las acciones y HIDROVEN con el 10% de los mismos.

La C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre tiene como misión prestar a sus usuarios en el Estado, un servicio oportuno, suficiente y de calidad de abastecimiento de agua potable y recolección, así como el tratamiento y disposición de aguas servidas. Al mismo tiempo, debe impulsar el proceso de transferencia del servicio a las municipalidades, mediante la organización y estructuración eficientes de las dependencias necesarias y el marco jurídico, y político requerido para tales efectos.

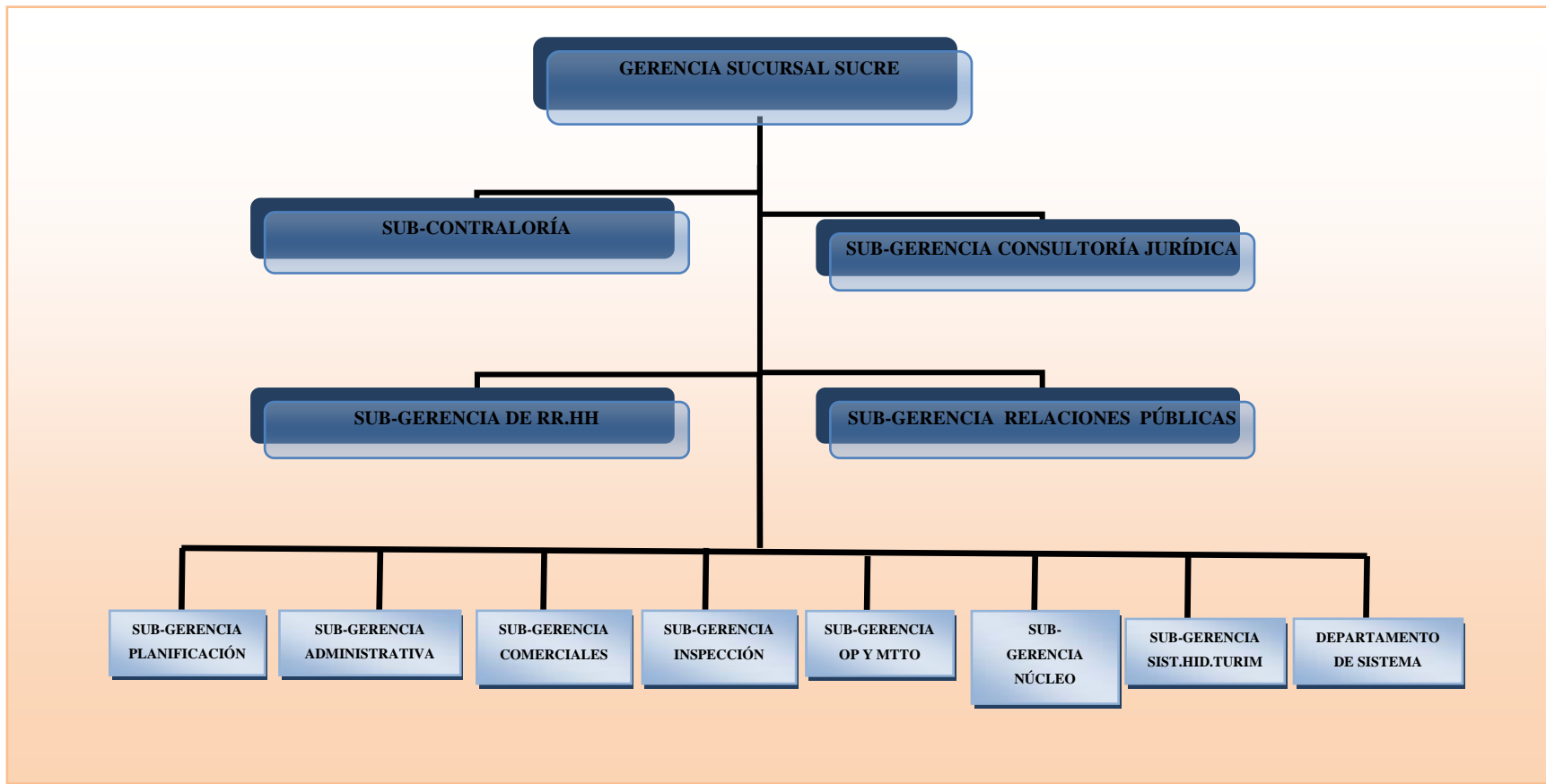
Además de poseer como visión, ser la empresa prestadora de los servicios de agua potable y saneamiento reconocida por su eficiencia, auto sustentable, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes del estado Sucre, a través de

una gestión compartida con las comunidades y un personal comprometido, capacitado y bien remunerado.

La empresa C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, para poder cumplir con su misión, aplicar sus políticas y alcanzar sus objetivos, se ha estructurado y organizado mediante la creación de subgerencias y departamentos (ver figura N° 7), tales como:

- Gerencia Hidrocaribe Sucre: la cual depende en línea directa de la vicepresidencia, la cual a su vez depende de la presidencia de la empresa regional ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz. Esta gerencia tiene la responsabilidad de prestar un óptimo servicio de abastecimiento de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición final de aguas servidas, así como supervisar que las actividades de la empresa en el Estado Sucre se realicen de manera efectiva y eficaz.
- Subgerencia adjunta: ésta tiene la responsabilidad de ejercer la dirección, administración y representación de la gerencia de Hidrocaribe en ausencia del gerente o por delegación expresa del mismo.
- Subgerencia de Recursos Humanos: su misión es la de aplicar las políticas que en materia de recursos humanos se establezcan en la empresa, de esta unidad dependen los departamentos de administración de personal y de relaciones laborales.
- Subgerencia de Consultoría Jurídica: ejerce la representación judicial y extra judicial de la empresa a nivel estatal, dentro de los límites contenidos en los estatutos sociales de Hidrocaribe.

Figura N° 7: Estructura Organizativa de la C.A. Hidrológica del Caribe



Fuente: García. (2007:49).

- Subgerencia de Planificación: sirve de apoyo a la gerencia en los aspectos relativos a planificación, presupuesto, estadísticas, sistemas de información, procesamiento de datos y financiamientos, y de ella dependen los Departamentos de Informática y Programación Presupuestaria.
- Subgerencia de Contraloría: se encarga de velar por el cumplimiento de los procedimientos, normas y leyes vigentes en materia de administración financiera y contable, a nivel de estado, mediante la aplicación de los programas de control, auditorías y las instrucciones aportadas por la Gerencia de Contraloría a nivel regional.
- Subgerencia de Relaciones Públicas: coordina y dirige el sistema de información que más se adapta a las necesidades del estado, de acuerdo a las directrices de la Gerencia de Información y Relaciones Publicas del nivel Corporativo.
- Subgerencia Administrativa: su función general es la de asegurar la administración de los recursos económicos y financieros de la empresa en el estado, tiene bajo su responsabilidad los departamentos de: Compras, Tesorería, y Contabilidad.
- Departamento de Compras: es una unidad adscrita a la Subgerencia Administrativa y es la responsable de todas las adquisiciones y suministros de materiales requeridos por la empresa para su funcionamiento, y a la vez, resguardar, mediante inventarios realizados en forma periódica los materiales en existencia.
- Departamento de Tesorería: esta es la unidad adscrita a la Sub gerencia Administrativa que directamente se encuentra más relacionada a dicha Sub Gerencia, debido que los procedimientos que aquí se efectúan son la administración de los recursos humanos y financieros.
- Departamento de Contabilidad: es una unidad adscrita a la Sub gerencia Administrativa en donde se registran todas y cada una de las operaciones

contables derivadas de las actividades que se ejecutan en la empresa.

- Subgerencia de Operación y Mantenimiento: se encarga de dirigir y coordinar todo los aspectos técnicos y operativos requeridos para la ejecución de los planes de construcción, mantenimiento, reforma y ampliación de los sistemas en el estado. Se encarga de los departamentos de Electromecánica y de Operación de acueducto, de este último dependen las secciones de Operación de Aguas Servidas, Fuentes y captación, Planta de tratamiento y la de Estación de bombeo.
- Subgerencia de Comerciales: esta subgerencia se ocupa de velar por el buen desarrollo de la gestión comercial de la empresa en el estado, es la encargada principal de supervisar y controlar de una forma minuciosa todos y cada uno de los planes de comercialización, entre los que destacan: Atención al Cliente (objeto de estudio), Facturación, Recaudación, Medición, Cortes, Reinstalación, etc. De esta dependen los departamentos de Cobranzas, Facturación y Procesamientos de Datos, Altos Consumidores, Medición, Catastro.
- Subgerencia de Proyecto e Inspección: se encarga de dirigir, coordinar y evaluar la ejecución de los planes de construcción; inspección, reforma y ampliación de los sistemas de acueductos y alcantarillados, así mismo elabora los proyectos de obras en el Estado.
- Subgerencia de Núcleo Sucre: se responsabiliza por dirigir, coordinar y supervisar la administración, operación, conservación y mantenimiento de los acueductos bajo su jurisdicción. En Hidrocaribe Sucursal Sucre, esta unidad se encarga de coordinar las actividades referentes a los acueductos de los núcleos centro y este, los cuales son: Carúpano y Güiría, respectivamente. Las operaciones de los acueductos que conforman el Núcleo Oeste (Cumaná, Araya y Cumanacoa), son coordinadas y dirigidas por la gerencia de Hidrocaribe Sucursal Sucre.
- Subgerencia del Sistema Hidrológico Turimiquire: se encarga de realizar

operaciones de comercialización en las poblaciones apartadas de la ciudad sede, en este caso Cumaná. Este sistema surte al estado Nueva Esparta, la ciudad de Cumaná y la Península de Araya, tiene como fuente la represa que lleva el mismo nombre y una represa auxiliar. La planta de tratamiento procesa aproximadamente 4.400 lts/seg y el tratamiento es total para el estado Nueva Esparta, Cumaná y la Península de Araya.

- Departamento de Sistemas: se encarga de administrar la red local de microcomputadores de la empresa, velar por el buen funcionamiento de las redes locales de microcomputadores en las diferentes unidades, coordina y supervisa el mantenimiento correctivo de los equipos de computación, evalúa los requerimientos de sistemas de información y otros procesos automatizados de la empresa, asesora a la unidad de adquisición y suministros en la compra de insumos de computación y coordina con la Sub Gerencia de Recursos Humanos el adiestramiento del personal en el área de informática.

Entre las funciones más importantes y relevantes que realiza Hidrocaribe, C.A se pueden encontrar las siguientes:

- Suministro oportuno y suficiente de agua potable a los usuarios actuales y potenciales del Estado.
- Cobranzas, facturación, medición y control de cuentas por servicios de agua potable.
- Supervisión, mantenimiento y reparación de los sistemas de recolección de aguas servidas y suministro de agua potable.
- Interrupciones temporales y colectivas del servicio por razones de escasez o reparaciones en el sistema.
- Recolección, tratamiento y disposición de aguas servidas mediante obras de

conducción, estaciones de bombeo y lagunas de tratamiento.

- Aplicación de programas dirigidos a mejorar la recaudación de ingresos (Operativos de cobranzas, convenios de pagos).
- Administrar y coordinar el recurso humano, tecnológico y financiero que posee la empresa para la prestación del servicio de agua potable.
- Realizar periódicamente encuestas para calificar la calidad de los servicios prestados, según parámetros indicados por la superintendencia nacional de los servicios de agua potable y de saneamiento.
- Informar a los suscriptores acerca de sus derechos y obligaciones, y con suficiente antelación sobre interrupciones y racionamiento programado de los servicios.
- Establecer planes de contingencias a ser aplicados en caso de emergencia.

Como se describió anteriormente, la Subgerencia Administrativa tiene bajo su mando las dependencias de Contabilidad, Tesorería y Compras; siendo el Departamento de Contabilidad el objeto de estudio (ver figura N° 8).

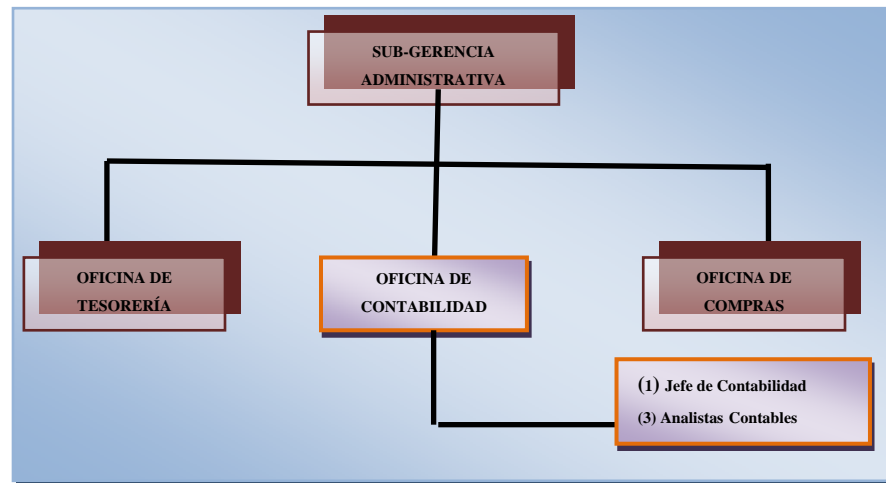
El Departamento de Contabilidad, tiene como finalidad la de registrar, analizar y cuantificar las operaciones económicas de la institución; además de suministrar en el momento preciso, la información razonada con base a registros de las operaciones realizadas diariamente, teniendo entre otras funciones:

- Participar en la elaboración de Sistemas Contables.
- Realizar las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe del Departamento de Administración.
- Elaborar mensualmente los balances, conciliaciones bancarias, relaciones de

ingresos y egresos de las cuentas corrientes y los estados financieros.

- Mantener los reportes necesarios de activos fijos.

Figura N° 8: Estructura Organizativa de la Sub- Gerencia Administrativa de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.



Fuente: García. (2007:50).

Para cumplir con sus actividades este departamento se encuentra integrado por (4) personas, distribuyéndose los cargos de la siguiente manera: (1) Jefe del Departamento y (3) Analistas Contables, quienes son los responsables de que las funciones ya mencionadas sean cumplidas de forma eficaz, eficiente y oportuna.

Entre las funciones que tiene el Jefe del Departamento están:

1. Velar por el normal desenvolvimiento de los procesos en la unidad con el de garantizar la calidad en el servicio.
2. Dirigir y controlar la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad.

3. Dirigir, supervisar y controlar el proceso contable de las unidades bajo su responsabilidad.
4. Comprobar la correcta aplicación de los principios y normas establecidas con respecto a la organización y al sistema de control interno.
5. Verificar los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.
6. Mantener la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales que al efecto le sean impartidas por el supervisor inmediato.
7. Presentar al supervisor inmediato, el balance del mes anterior.
8. Controlar y supervisar los registros de órdenes de compra y de cartas de créditos.
9. Supervisar, controlar y evaluar el personal a su cargo.
10. Sugerir conjuntamente con el supervisor inmediato las medidas adecuadas sobre sistemas de contabilidad, control presupuestario, organización del trabajo de las oficinas y las normas concernientes a la mayor unidad de control económico.
11. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
12. Suministrar la información contable necesaria a los entes que la requieran sobre la situación financiera de la hidrológica y de las operaciones que ésta realiza.
13. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
14. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
15. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
16. Participar en la creación de políticas, normas y procedimientos de la organización.
17. Cumplir las normas, procedimientos y disposiciones que rigen la materia

18. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Los analistas contables son los encargados de recibir las valuaciones de las diferentes cooperativas, operadoras y obras que realizan trabajos de la empresa para el registro del pasivo correspondiente. Además de registrar las notas de débito corporativo, y realizar el comprobante de diario para rebajar el pasivo de los compromisos contraídos con las contratadas y operadoras, recibe todas aquellas informaciones provenientes de los demás departamentos, para luego realizar los procedimientos contables correspondientes.

De forma más detallada los analistas contables poseen las siguientes funciones:

1. Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
2. Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
3. Archivar documentos contables para uso y control interno.
4. Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
5. Transcribir información contable en un microcomputador (sigesp).
6. Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
7. Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
8. Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
9. Analizar las transferencias de las Unidades de Gestión, con la Unidad Central, con el fin de conciliar las cuentas.
10. Recibir los documentos y los cheques de pago y activarlos por orden de fecha y

bancos en sus respectivas carpetas y otras informaciones que sean solicitadas.

11. Registrar los asientos contables en el tiempo establecido y analizar las transferencias de las Unidades de Gestión en la misma forma, de acuerdo a las normas de la empresa y obtener la información necesaria para realizar los balances consolidados y los estados financieros de la Hidrológica.
12. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
13. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
14. Participar en la creación de políticas, normas y procedimientos de la Empresa.
15. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa.
16. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
17. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
18. Ejecutar las tareas afines que le encomiende su superior inmediato.

3.2 Aspectos legales relacionados con la actividad del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre

Para que pueda existir una convivencia entre los seres humanos, es necesario que existan normas que regulen el comportamiento de las personas en la sociedad, así se actuará acorde a un marco legal, donde se establezcan los deberes, derechos, actividades y funciones que le correspondan a cada individuo o en su defecto organismo o institución.

3.2.1 La 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”.

El artículo 127 de esta carta magna hace referencia a la protección del ambiente, expresando lo siguiente:

Es un derecho y un deber de cada generación proteger y mantener el ambiente en beneficio de sí misma y del mundo futuro. Toda persona tiene derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado. El Estado protegerá el ambiente, la diversidad biológica, los recursos genéticos, los procesos ecológicos, los parques nacionales y monumentos naturales y demás áreas de especial importancia ecológica. El genoma de los seres vivos no podrá ser patentado, y a la ley que se refiera a los principios bioéticos regulará la materia.

Es una obligación fundamental del Estado, con la activa participación de la sociedad, garantizar que la población se desenvuelva en un ambiente libre de contaminación, en donde el aire, el agua, los suelos, las costas, el clima, la capa de ozono, las especies vivas, sean especialmente protegidos de conformidad con la ley.

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.

La Constitución como carta magna establece los lineamientos primordiales entre los seres humanos y el medio ambiente, por ello el Estado está en la obligación de impulsar políticas que permitan crear conciencia en la sociedad para el cuidado o preservación del ambiente.

Así mismo, establece en su Artículo 304 la territorialidad de las aguas, el cual dispone que:

Todas las aguas son bienes de dominio público de la Nación, insustituibles para la vida y el desarrollo. La ley establecerá las disposiciones necesarias a fin de garantizar su protección, aprovechamiento y recuperación, respetando las fases del ciclo hidrológico y los criterios de ordenación del territorio.

Es decir, todas aquellas aguas necesarias para el desarrollo del país y preservación de la vida son propiedad de la nación, ésta debe crear mecanismos que le permitan garantizar el cuidado y preservación del vital líquido.

3.2.2 Ley Orgánica del Ambiente (2006)

La Ley Orgánica del Ambiente, regula las actividades de gestión ambiental, área donde se desenvuelve el objeto de estudio, estableciendo un órgano principal, quien va a coordinar y dirigir las acciones a implementar en los organismos funcionales, tal como refiere en el Artículo 18: “la Autoridad Nacional Ambiental será ejercida por el ministerio con competencia en materia ambiental como órgano rector, responsable de formular, planificar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar y

evaluar las políticas, planes, programas, proyectos y actividades estratégicas para la gestión del ambiente”.

Delegando de esta manera funciones a organismos descentralizados para el mejor funcionamiento de la institución central, según lo establecido en el Artículo 19 que dice:

La Autoridad Nacional Ambiental promoverá los procesos de desconcentración y descentralización en materia ambiental hacia los estados, municipios y distritos, bajo los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad, en función de las necesidades y aptitudes regionales y locales, de conformidad con la presente Ley, las que la desarrollen y las especiales que regulen los procesos de descentralización.

Este artículo hace referencia que toda estructura organizativa, debe existir un poder central de donde se comuniquen las decisiones o acciones a ejercer; sin embargo, el sólo no puede ejecutar todas las funciones propias del organismo; por lo que, debe descentralizar funciones a organismos regionales o municipales, ya que son éstos quienes están más cerca de la población que le corresponda y conocen de manera directa las necesidades que perturban a la comunidad. Tal es el caso de HIDROVEN quien ha delegado funciones dependiendo de la zona geográfica, en este caso específico, a la C.A. Hidrológica del Caribe, quien, a su vez, le otorga responsabilidad a cada uno de los estados del oriente del país, creándose así la Sucursal de Sucre. Sin embargo, ésta no es suficiente para atender a cada una de las comunidades del Estado, por tal razón son creadas las mesas técnicas de agua como mecanismo para la resolución de problemas por los mismos integrantes de la colectividad contando con el apoyo de HIDROCARIBE.

Sin embargo, para que todo organismo pueda llevar a cabo sus actividades debe poseer planes, que le permitan la consecución de sus fines, por lo cual el artículo 25 señala: “las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, deberán programar y ejecutar sus actividades de acuerdo con los planes establecidos y las disposiciones contenidas en esta Ley y los demás instrumentos legales aplicables”.

En cuanto a la gestión para el mantenimiento del agua, dicha Ley establece en el artículo 55 que “la gestión integral del agua está orientada a asegurar su conservación, garantizando las condiciones de calidad, disponibilidad y cantidad en función de la sustentabilidad del ciclo hidrológico”. Así mismo, el Artículo 57 señala que para la conservación de la calidad del agua se tomarán en consideración los siguientes aspectos:

1. La clasificación de las aguas atendiendo a las características requeridas para los diferentes usos a que deba destinarse.
2. Las actividades capaces de degradar las fuentes de aguas naturales, los recorridos de éstas y su represamiento.
3. La reutilización de las aguas residuales previo tratamiento.
4. El tratamiento de las aguas.
5. La protección integral de las cuencas hidrográficas.
6. El seguimiento continuo y de largo plazo de la calidad de los cuerpos de agua.
7. El seguimiento continuo de los usos de la tierra y sus impactos sobre las principales cuencas hidrográficas, que abastecen de agua a las poblaciones humanas y los sistemas de riego de las áreas agrícolas.

Dichas actividades son algunas de las principales funciones que cumple la C.A. Hidrológica del Caribe como instrumento necesario para la conservación del vital líquido, destacándose el mantenimiento y tratamiento del agua potable para que así la población cuente con tal recurso de forma higiénica y oportuna.

3.2.3 Código de Comercio (1996)

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, a 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.

3.2.4 Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento (2001)

La C.A Hidrológica del Caribe, es una empresa prestadora del servicio de agua potable, por lo que es regida por la Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento, la cual tiene por objeto, según su artículo 1:

La prestación de los servicios públicos de agua potable y de saneamiento, establecer el régimen de fiscalización, control y evaluación de tales servicios y promover su desarrollo, en beneficio general de los ciudadanos, de la salud pública, la preservación de los recursos hídricos y la protección del ambiente, en concordancia con la política sanitaria y ambiental que en esta materia dicte el Poder Ejecutivo Nacional y con los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

Es decir, esta Ley tiene como objeto fundamental llevar un control y fiscalización de las empresas prestadoras del servicio de agua potable así como garantizar el desarrollo de éstas para el bienestar de la colectividad y protección del recurso ambiental, en proporción a los planes desarrollados por el Ejecutivo Nacional.

La prestación del servicio de agua potable que ofrece la C.A Hidrológica del Caribe, debe estar regida por un conjunto de normas que van a permitir el desarrollo

efectivo del servicio proporcionado. Tal como lo señala el artículo 3, los principios que rigen a la prestación del servicio son:

- 1) La preservación de la salud pública, el recurso hídrico y el ambiente;
- 2) El acceso de todos los ciudadanos a la provisión de los servicios de agua potable y de saneamiento;
- 3) El equilibrio entre la protección de los derechos y obligaciones de los suscriptores y la de los prestadores de los servicios;
- 4) La calidad de los servicios públicos materia de esta Ley;
- 5) La adopción de modelos de gestión basados en criterios de calidad, eficiencia empresarial, confiabilidad, equidad, no discriminación y rentabilidad;
- 6) La transparencia en las decisiones e imparcialidad de tratamiento a todos los prestadores de los servicios y suscriptores.

Mientras que sus artículos 66 y 67 señalan que las empresas prestadoras del servicio están en el deber de publicar en medios de conocimiento general y de amplia difusión toda la información referente a los niveles de eficacia en que está siendo prestado el suministro de agua potable, así como también, las tarifas existentes en el mercado por la prestación de tal servicio. También, deben implementar programas de seguimiento que le permita ajustar la gestión de la empresa a las normas correspondientes y con las pautas establecidas por la superintendencia Nacional de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento.

3.3 Análisis de los Elementos Internos y Externos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre está conformado por una población de cuatro (4) personas, quienes son las que proporcionaron la información necesaria para el desarrollo del análisis interno y externo, para lo cual se utilizó la encuesta modalidad cuestionario. El cuestionario

(Anexo N° 1) aplicado consistió en el desarrollo de preguntas claves que permitieron la recolección de información para desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el referido Departamento, siguiendo el modelo de gerencia estratégica financiera establecido por Ortiz (2005).

3.3.1 Elementos Internos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

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 posee la institución o alguna 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. Las debilidades y fortalezas son aquellas actividades que el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre puede controlar y que muchas veces son realizadas de forma eficaz y eficiente o viceversa.

El determinar las debilidades y fortalezas del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre es de gran importancia puesto que es una dependencia funcional que lleva el registro de todas las operaciones realizadas por la institución para proporcionar información financiera de interés. Por tanto, es necesario que los integrantes de la organización conozcan los factores que los afectan al realizar sus actividades y de esta manera presentar la información financiera completa y veraz. Por lo que el análisis de los factores del ambiente interno es un medio por excelencia para mejorar y aprovechar las actividades realizadas por tal Departamento, garantizando que se tenga la información financiera de manera minuciosa y detallada de todo lo que respecta a las finanzas de la organización.

De esta manera, para obtener toda la información relacionada con los elementos

internos del Departamento el cuestionario se estructuró estableciendo las siguientes variables: Aspectos generales y elementos de la estructura financiera, la cual consideró los elementos internos financieros: análisis financiero, punto de equilibrio, presupuesto, análisis de costos, riesgo y rendimiento y los elementos internos no financieros como: capital intelectual, los cuales van a permitir determinar las fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

3.3.1.1 Aspectos Generales

Tener conocimiento de los elementos estratégicos de la organización resulta primordial para que los empleados tengan claramente definida las funciones que cumplen en la entidad, a través de un propósito, de una misión y de una visión, etc. Con respecto a esto, el 100% de los trabajadores del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, manifestaron conocer la existencia de una misión y visión en la organización. y están conscientes que sus labores están orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la misma.

De igual forma, los empleados encuestados señalaron la existencia de una misión establecida en el Departamento que permite conducir sus esfuerzos a través de políticas, objetivos, estrategias que de una u otra forma son medios para alcanzar los fines propuestos. A su vez, los encuestados indicaron que poseen una visión en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, ambas son conocidas y compartidas por todos los miembros de la organización. Sin embargo, éstas no se encuentran planteadas por escrito. Los encuestados expresaron que el Departamento cuenta con una serie de objetivos claramente establecidos.

Tomando en cuenta, que el análisis estratégico permite desarrollar un diagnóstico tanto interno como externo, determinando las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas, el 100% de los encuestados señalaron no realizar un análisis estratégico que le permita a la organización tomar decisiones sobre estrategias a seguir.

El 100% de los encuestados, conocen con claridad las funciones y responsabilidades relacionadas con el cargo que ocupan, siendo éstas de gran importancia para la organización, ya que, este Departamento proporciona información económica y financiera veraz y oportuna a la gerencia para la toma de decisiones. A pesar de la importancia que representa el manual de sistemas y procedimientos para llevar a cabo sus actividades, el 100% de los encuestados manifestaron no contar con el mismo.

De igual forma, el 100% de los encuestados manifestaron no tener una capacitación que le permita descubrir sus habilidades, destrezas y conocimientos y así tener un mejor desempeño en las labores que se llevan a cabo en el Departamento.

3.3.1.2 Elementos de la Estructura Financiera

Los elementos de estructura financiera son aquellos que proyectan o formulan una serie de aspectos de índole financiero que permiten conocer el comportamiento del sistema operativo de la organización y de esta manera interpretar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

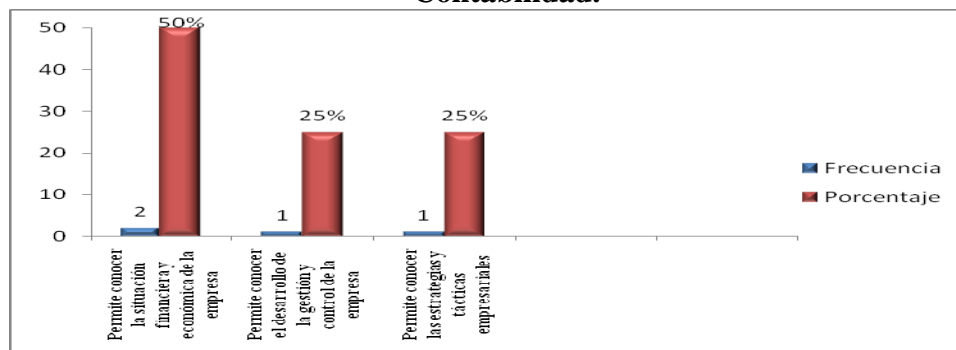
- Análisis Financiero

Tener conocimiento de los elementos económicos y financieros así como la interpretación de los mismos, son indispensables para llevar a la organización a un

nivel competitivo en el mercado, por tal razón, es preciso poner en práctica un análisis financiero que conlleve a la toma de decisiones. En tal sentido, el 100% de los encuestados señalaron que el Departamento dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, además reportaron en su totalidad que los estados financieros son emitidos mensualmente por el Departamento.

Por la importancia que cobra la elaboración de los estados financieros el 50% de los encuestados respondió que permiten conocer la situación financiera y económica de la empresa, el 25% respondió que permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la empresa y el restante respondió que permiten conocer las estrategias y tácticas empresariales (Gráfico N° 1).

Gráfico N° 1. Importancia de los estados financieros para el Departamento de Contabilidad.

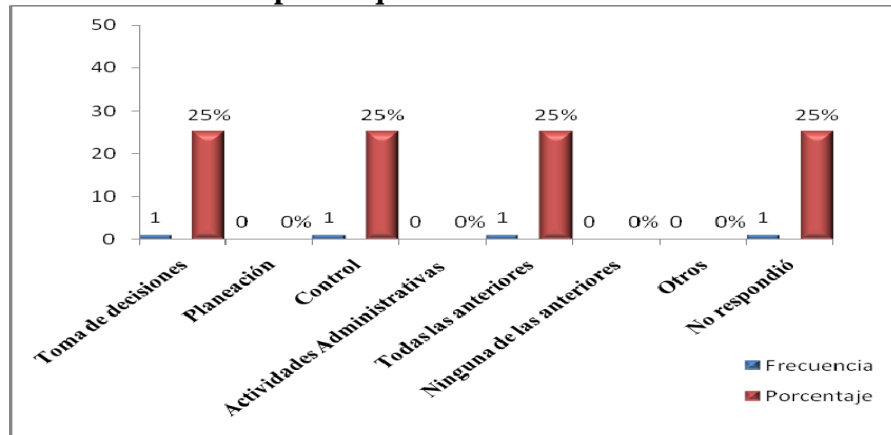


Fuente: Autoras.2010.

El 100% de los encuestados respondieron que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento, es utilizada para el análisis financiero de la empresa.

En cuanto a los aspectos de la empresa en que incide el análisis financiero los encuestados en un 25% respondieron todas las anteriores, otro 25% en toma de decisiones, 25% control y el resto no respondió (Gráfico N° 2).

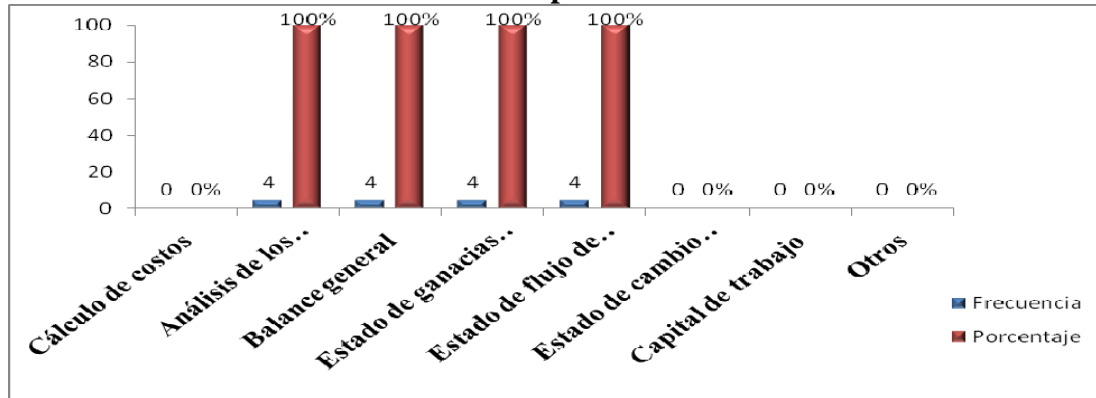
Gráfico N° 2. Aspectos que inciden en el análisis financiero.



Fuente: Autoras. 2010.

Cuando se les consultó sobre los elementos de análisis financiero que maneja el Departamento, el 100% de los encuestados respondieron que utilizan el análisis de los estados financieros, el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y el estado de flujo de efectivo. Por lo que se puede inferir que este departamento realiza el análisis financiero con los elementos básicos, es decir, no muestran información mas ampliada (Gráfico N° 3)

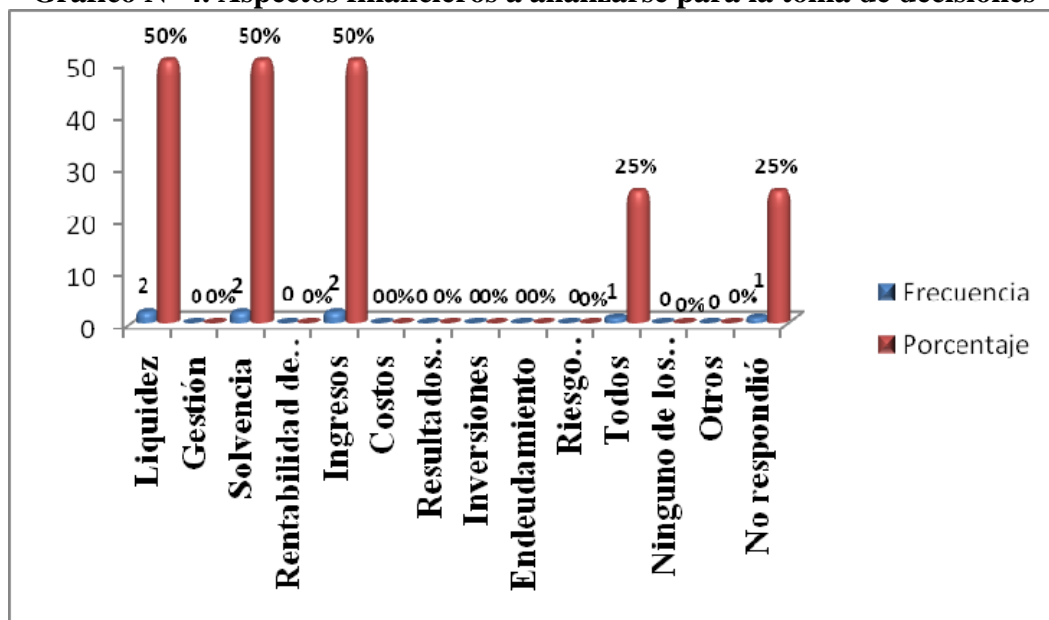
Gráfico N° 3. Elementos para el análisis financiero



Fuente: Autoras. 2010.

La gerencia debe tomar decisiones efectivas tomando como base la información financiera suministrada por el Departamento, para ello se deben analizar un conjunto de aspectos financieros necesarios para la toma de decisiones. Por lo que, el 25% de los encuestados respondieron que para la toma de decisiones es necesario analizar la liquidez, la gestión, la solvencia, la rentabilidad de la empresa, los ingresos, los costos, los resultados obtenidos por la empresa, las inversiones, el endeudamiento y el riesgo empresarial. El 50% indicaron que deben analizarse la liquidez, la solvencia, los ingresos y los costos; el restante no respondió (Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4. Aspectos financieros a analizarse para la toma de decisiones

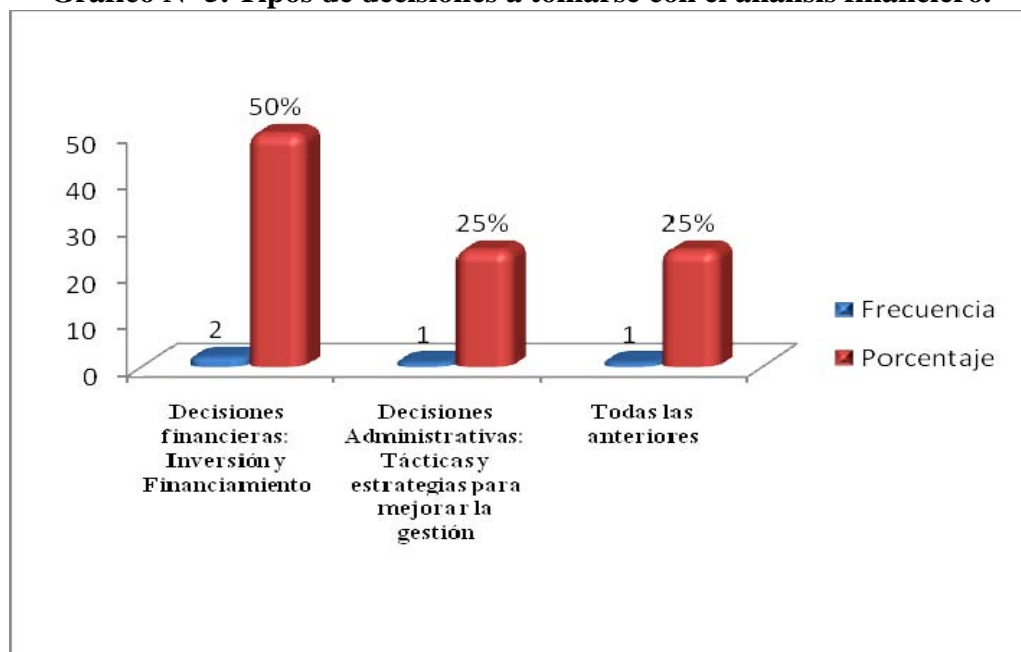


Fuente: Autoras. 2010.

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, el 100% de los encuestados respondieron que no es factible tomar decisiones sin el análisis financiero. Por consiguiente, el 50% consideró que las decisiones que se pueden tomar en la empresa, con los estados financieros, son: de inversión y financiamiento, el 25% señaló las decisiones administrativas como: tácticas y estrategias para mejorar la gestión, y el otro 25% respondió que son tomadas todas esas decisiones (Gráfico N° 5).

Gráfico N° 5. Tipos de decisiones a tomarse con el análisis financiero.

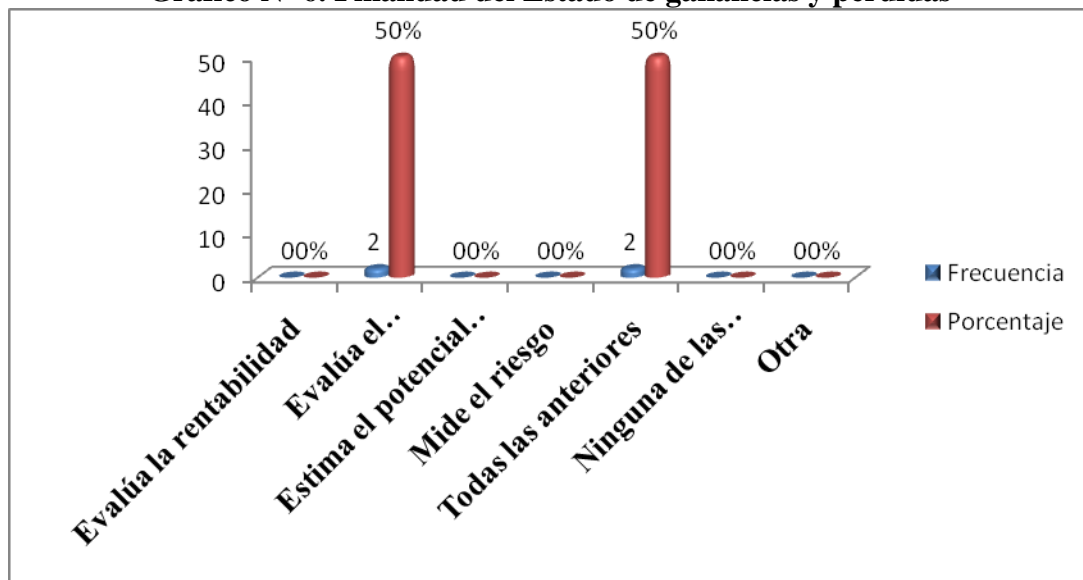


Fuente: Autoras. 2010.

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 los encuestados manifestaron en un 100% elaborar el Balance general, el Estado de ganancias y pérdidas y el Estado de flujo de efectivo, teniendo presente la gran importancia que cobra estos informes financieros para la organización

En cuanto a la finalidad que persigue el estado de resultado el 50% de los encuestados declararon que su propósito es evaluar la rentabilidad, evaluar el desempeño de la organización, estimar el potencial de crédito y medir el riesgo, por lo que el resto respondieron que evalúa el desempeño de la organización (Gráfico N° 6).

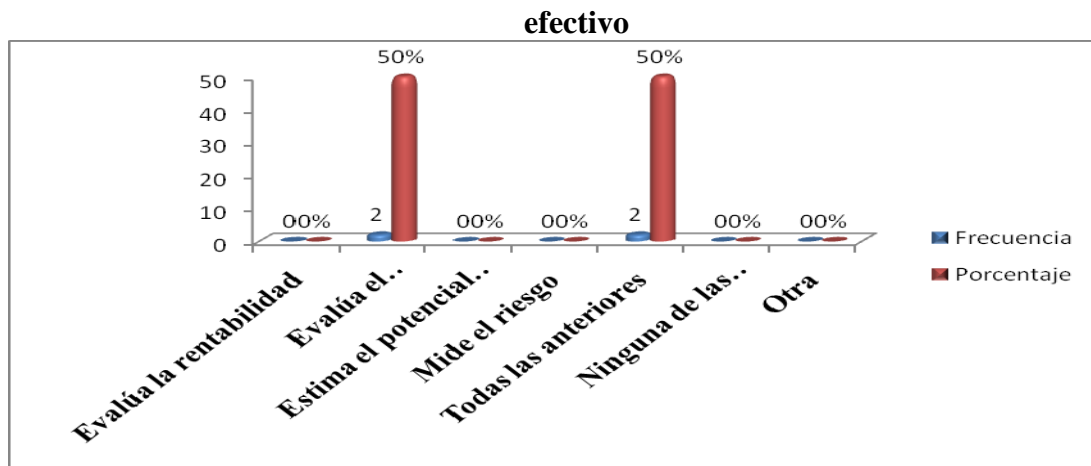
Gráfico N° 6. Finalidad del Estado de ganancias y pérdidas



Fuente: Autoras. 2010.

Por la importancia que representa el estado de flujo de efectivo, el 50% de los encuestados respondió que todas las anteriores mientras que el otro 50% contestó que evalúa la capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo (Gráfico N° 7).

Gráfico N° 7. Aspectos financieros que permiten evaluar el Estado de flujo de



Fuente: Autoras. 2010.

Estos son solo los informes básicos requeridos, sin embargo debe existir otro tipo de información financiera que le muestre a la gerencia otro de los aspectos monetarios de la organización. Al respecto, se le consultó a los encuestados si realizaban estado de cambio de las cuentas del patrimonio y análisis del capital de trabajo, donde el 100% respondió que no lo realizaban.

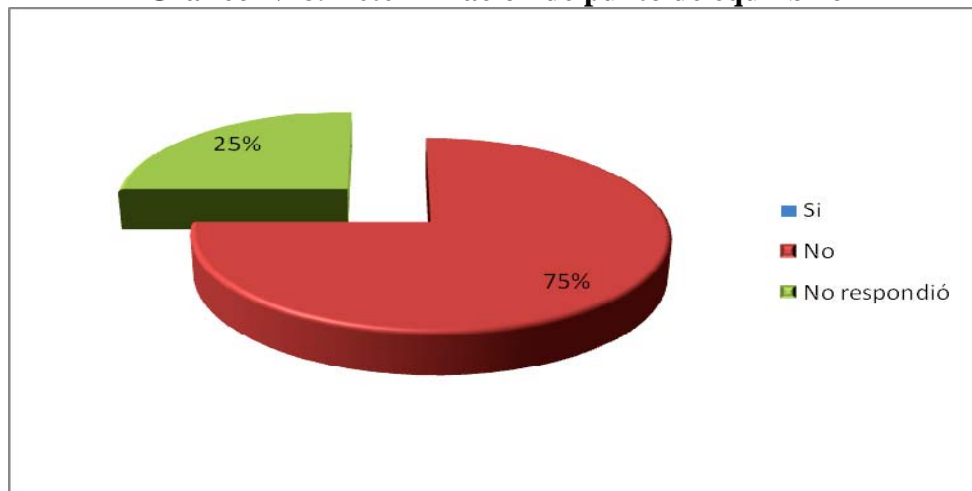
El análisis financiero es dado a través de la aplicación de razones financieras, las cuales son capaces de medir la rentabilidad, solvencia y liquidez en que se encuentra la organización, por lo que el 100% de los encuestados respondieron que en el Departamento no se determinan razones financieras, ya que éstas son solamente aplicadas a nivel Corporativo (Casa Matriz).

En cuanto a los métodos utilizados para el análisis financiero, el 100% alegó que no utilizan ninguno de dichos métodos para el análisis financiero.

- Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es uno de los factores financieros primordiales para cualquier organización, pues con él se busca determinar aquel nivel de venta que cubra los costos, sin obtener pérdidas ni ganancias; por lo que se sabrá con exactitud las ganancias o pérdidas a obtener cuando las ventas se encuentren por encima o debajo de ese punto. Al consultar a los encuestados sobre la utilización de éste por el Departamento, el 75% respondió que éste no se determina y el 25% no respondió (Gráfico N° 8).

Gráfico N° 8. Determinación de punto de equilibrio



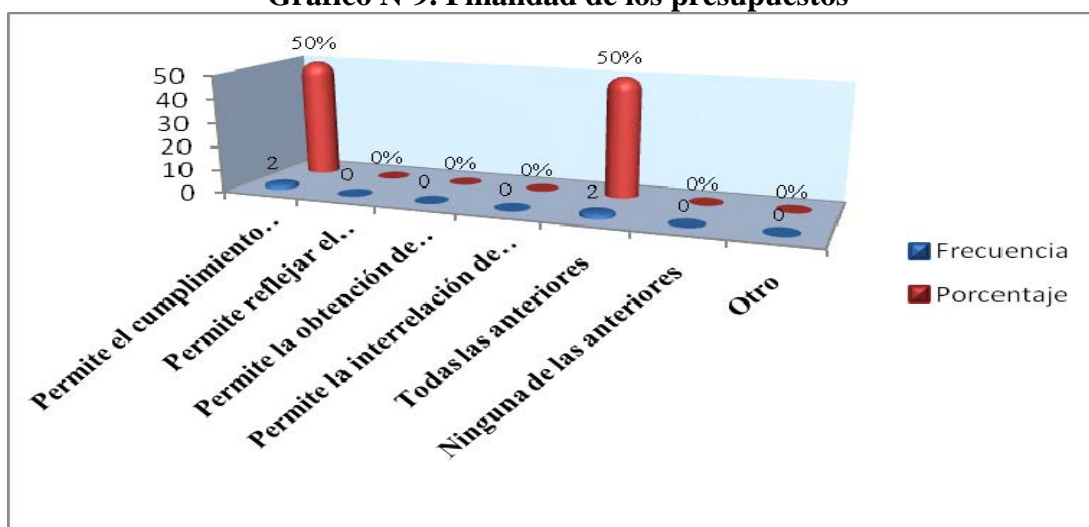
Fuente: Autoras .2010

- Presupuesto

El presupuesto es la planeación cuantitativa de los objetivos que se propone alcanzar la organización, a través de implantación de estrategias que ayuden a la administración a lograr su propósito. Por lo que, además de servir como instrumento de planificación 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. De esta manera, el 100% de los encuestados contestaron que el Departamento no determina los presupuestos de la empresa, ya que, esta es una función de otra dependencia funcional. Sin embargo, el 50% cree que la finalidad del presupuesto son todas las opciones anteriores mientras, la otra parte cree que su finalidad es el cumplimiento de los objetivos planteados (Gráfico 9).

Gráfico N°9. Finalidad de los presupuestos



Fuente: Autoras. 2010.

Igualmente el 100% de los encuestados opinaron que el presupuesto representativo y adecuado para la organización es el financiero y el económico, pero que este Departamento no elabora ninguno de los tipos de presupuestos por ser actividad de otra dependencia funcional.

- **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. Sin embargo, el 100% de los encuestados respondieron no realizar

análisis de costos en el Departamento.

- Riesgo y Rendimiento

Al momento de realizar cualquier inversión, la organización debe tomar en cuenta los riesgos a los que está expuesto y los rendimientos o intereses que le generará, para de esta manera, determinar qué tan beneficioso puede ser la ejecución de tal inversión. De esta manera, el 100% de los encuestados manifestaron no conocer ni aplicar el análisis de riesgo y rendimiento.

3.3.1.3 Elementos No Financieros

No solo basta considerar los elementos financieros de la organización, también es necesario tener en cuenta aquellos elementos intangibles que le aportan valor a las actividades realizadas en cualquier empresa. Dentro de estos se encuentra el capital intelectual.

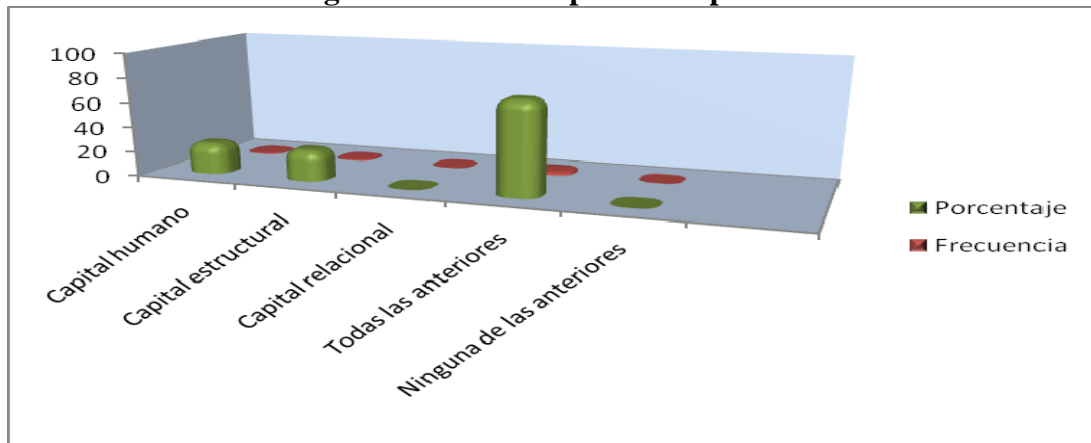
- Capital Intelectual.

El capital intelectual abarca todos aquellos conocimientos, destrezas, habilidades, tecnología organizacional, disposición organizacional, relaciones con clientes, entre otros...que le proporcionan a la organización una ventaja competitiva. Por lo que el 100% de los encuestados manifestaron conocer lo qué es el capital intelectual y consideraron que éste no es valorado en el Departamento.

En lo que respecta a la estructura del capital intelectual que incide potencialmente en la capacidad para generar beneficio en el Departamento, el 75% de los encuestados respondieron que todas las anteriores, mientras que el 25% el capital

humano y el estructural (Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Incidencia de la estructura del capital intelectual en la capacidad de generar beneficio para el Departamento



Fuente: Autoras. 2010.

- Análisis Estratégico Financiero

Al consultar sobre la realización de análisis estratégico financiero en el Departamento el 100% de los encuestados respondieron que en éste no se lleva a cabo para el desenvolvimiento de sus labores.

3.4 Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

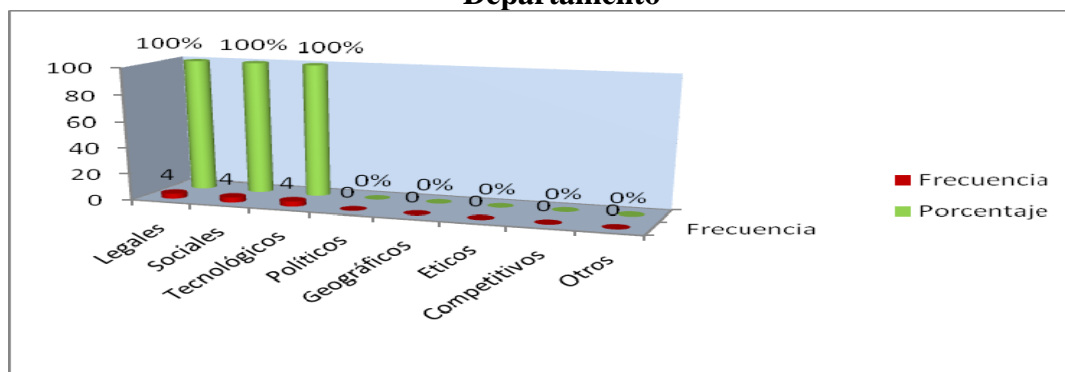
Al estudiar los elementos externos, se busca establecer aquellas situaciones o circunstancias exógenas que pueden afectar o favorecer el desenvolvimiento de las actividades de la organización, éstas no pueden ser controladas por la empresa. Con el análisis de estos factores se determinan las amenazas y oportunidades a las que esta expuesta la organización, con el fin de saber aprovechar las ventajas que se tienen para aplacar las desventajas.

Los elementos externos considerados en el cuestionario, para determinar los factores que influyen en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre, son los siguientes: legales, sociales, tecnológicos, políticos, geográficos, éticos y competitivos.

3.4.1 Aspectos Generales.

La empresa debe tener en consideración los factores que la rodean para que sus actividades se realicen de una forma efectiva. Por lo que el 100% de los encuestados coincidió que los factores externos que influyen en la operatividad del Departamento son los legales, sociales y tecnológicos (Gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. Factores externos que Influyen en las actividades del Departamento



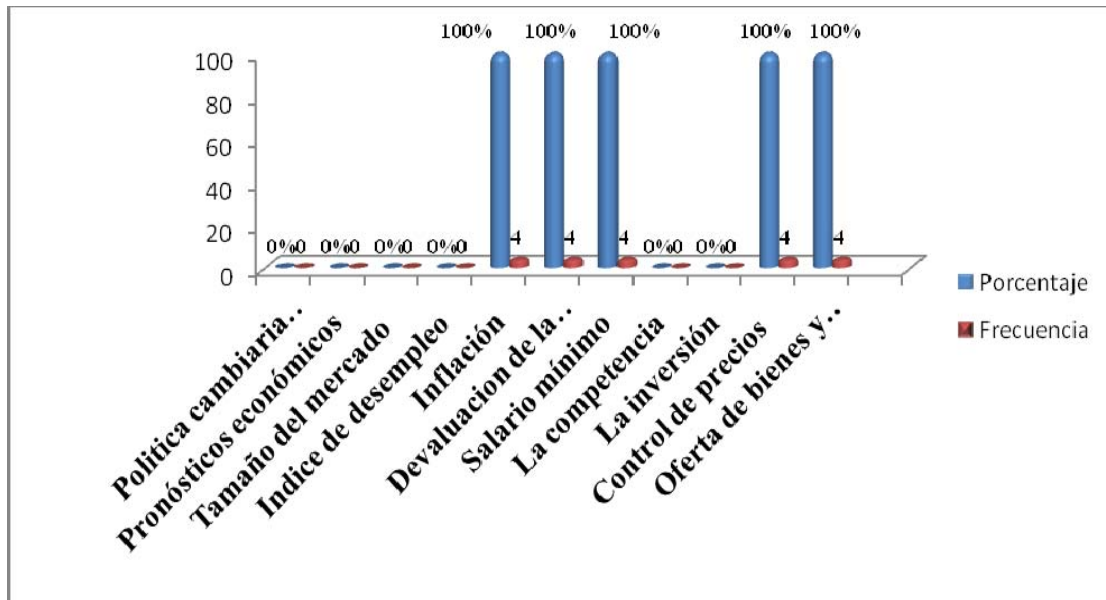
Fuente: Autoras. 2010.

3.4.2 Factores Económicos

El 100% de los encuestados manifestaron considerar que los aspectos económicos que inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento son: la inflación, la devaluación de la moneda, el control de precios, salario mínimo y la

oferta de bienes y servicios (Gráfico N° 12).

Gráfico N° 12. Factores económicos que inciden en las actividades del Departamento

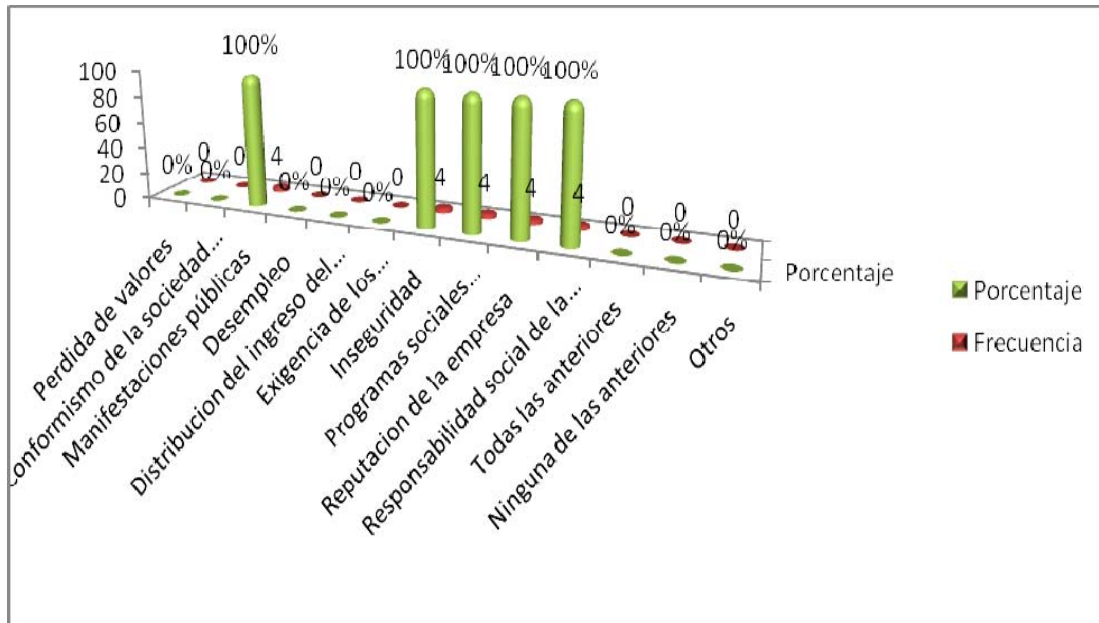


Fuente: Autoras. 2010.

3.4.3 Aspectos Sociales

A través del cuestionario aplicado se pudo evidenciar que el 100% de los encuestados coincidieron que los aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento son: las manifestaciones públicas, la inseguridad, los programas sociales implementados por el gobierno, la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la empresa (Gráfico N° 13).

Gráfico N° 13. Aspectos sociales que inciden en las actividades del Departamento



Fuente: Autoras. 2010.

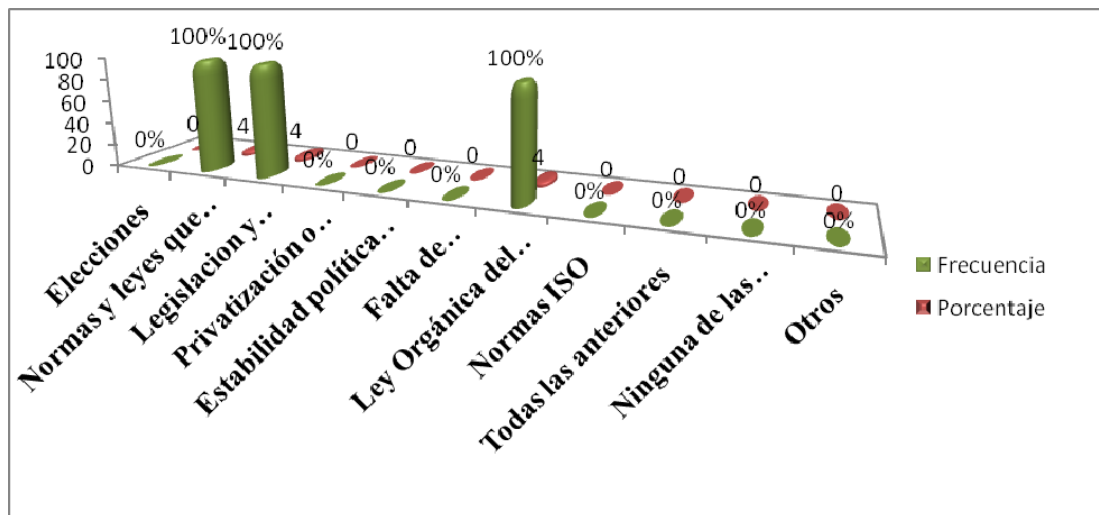
Además el 100% de los encuestados consideraron que la inseguridad, delincuencia, las manifestaciones públicas, los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno afectan medianamente las actividades del Departamento. Además, el 100% de los encuestados opinaron que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para el Departamento, clasificándola como una ventaja media.

3.4.4 Aspectos Políticos y Legales

Existen diversos factores políticos y legales que pueden afectar el desenvolvimiento normal de las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre, por tal razón el 100% de los encuestados respondieron que entre los aspectos que los afectan se encuentran:

Normas y leyes que regulan la actividad de la empres, legislación y reforma de leyes y la Ley Orgánica del Trabajo (Gráfico N° 14).

Gráfico N° 14. Aspectos políticos y legales que inciden en las actividades del Departamento



Fuente: Autoras. 2010.

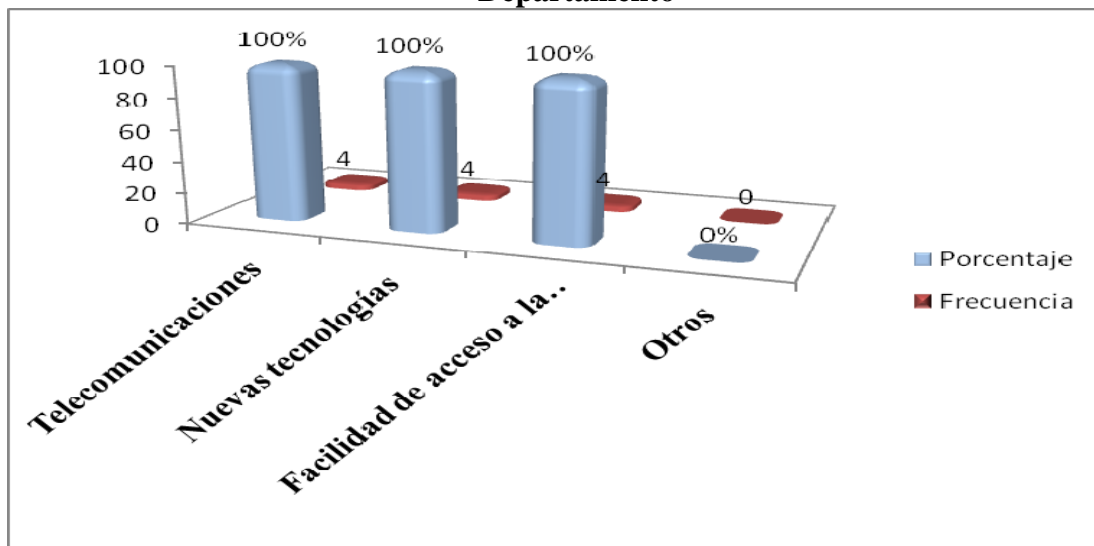
Además el 100% de los encuestados consideraron que la situación política actual del país, las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), no perjudican las actividades del Departamento.

En cuanto a la norma referida a la calidad del servicio comercial que presta la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre (Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento), el 100% de los encuestados consideraron que dicha ley incide altamente sobre las actividades del Departamento.

3.4.5 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, por lo que el 100% de los encuestados respondieron que las telecomunicaciones, nuevas tecnologías y la facilidad de acceso a la tecnología inciden en las actividades del Departamento, considerando que estos avances tecnológicos son altamente beneficiosos para las actividades desempeñadas en éste (Gráfico N° 15).

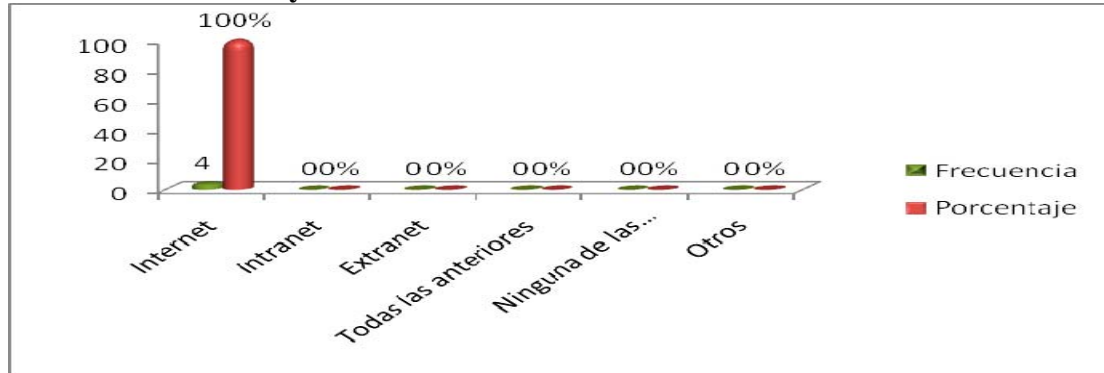
Gráfico N°15. Incidencia de los aspectos tecnológicos en las actividades del Departamento



Fuente: Autoras. 2010.

Además el 100% de los encuestados consideraron que este Departamento no aplica software contables novedosos, pero que utilizan Internet como medio informático para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas (Gráfico N° 16).

Gráfico N°16. Utilización de medios informáticos para el acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas

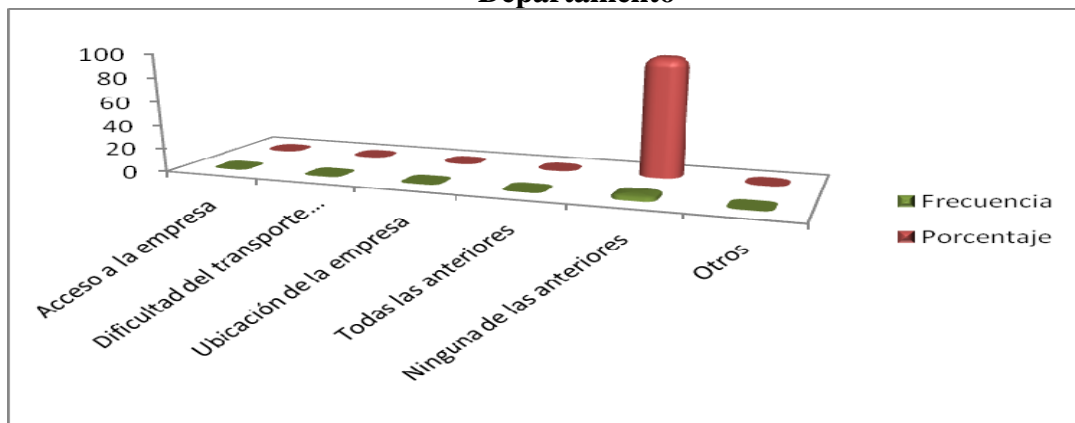


Fuente: Autoras. 2010.

3.4.6 Aspectos Geográficos

Al consultar sobre los aspectos geográficos que inciden en las actividades del Departamento, el 100% de los encuestados respondieron que ninguno de esos factores afecta para el desenvolvimiento de las labores (Gráfico N° 17)

Gráfico N°17. Incidencia de los aspectos geográficos en las actividades del Departamento



Fuente: Autoras. 2010.

En lo que respecta a la ubicación geográfica de la empresa el 100% respondió

que es la más idónea, además no existe dificultad para el acceso vial a ésta.

3.5 Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

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.

3.5.1 Debilidades y Fortalezas del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre

Es necesario realizar un análisis de los factores internos del Departamento para determinar sus fortalezas y debilidades, las cuales, son mostradas en el Cuadro N°1.

Cuadro N° 1. Análisis Interno del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades
Aspectos Generales		
Misión y Visión Organizacional	Existencia de una misión y visión en la organización.	Fortaleza: porque la misión tiene como finalidad proporcionar el sustento del vital líquido a los usuarios del estado Sucre y en la visión se establecen los objetivos que desea alcanzar de una manera eficiente y poder así guiar las acciones de los empleados a la consecución de los mismos
Objetivos	Objetivos acordes con las metas organizacionales.	Fortaleza: Precisan las acciones a ejercer para cumplir con las metas organizacionales.
Misión Departamental	Existencia de una misión Departamental	Fortaleza: Conocen con exactitud hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y es lo que la distingue de las demás dependencias funcionales.
	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que los demás trabajadores o empleados que hacen vida en la organización no tienen conocimiento de la misión de este departamento, pues solo los que la integran tienen noción de ella.
Visión Departamental	Existencia de una visión Departamental.	Fortaleza: Conocen hacia dónde van y qué es lo que quieren, para de esta manera guiar sus acciones a lograr el propósito planteado.
	No se encuentra planteada por escrito	Debilidad: Se presenta debido a que los demás trabajadores o empleados que hacen vida en la organización no tienen conocimiento de la visión de este departamento, pues solo los que la integran tienen noción de ella.

Continuación del cuadro N° 1

Análisis estratégico	No realizan análisis estratégico	Debilidad: No determinan las Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permita tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
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	Inexistencia de un manual	Debilidad: no cuentan con un manual que describa los lineamientos y procedimientos que guíen las actividades del departamento.
Capacitación y adiestramiento	No se Capacita al personal del departamento	Debilidad: permitiendo así que los trabajadores del departamento no estén actualizados con respecto a los cambios que se dan en materia contable.
Elementos de la estructura financiera		
Análisis Financiero		
Información financiera	Formulan información financiera	Fortaleza: expresa el desempeño financiero de la gerencia, lo cual es de gran importancia para la toma de decisiones. Fortaleza: lo cual permite tener información financiera actualizada, ya que, se formulan en un corto periodo.
	Formulación mensualmente	
Balance general	Elaboran el balance general	Fortaleza: la gerencia conoce con exactitud los activos, pasivos y el capital neto con que cuenta la empresa.
Estado de resultado	Elaboran el estado de resultado.	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.

Continuación del cuadro N° 1

Estado de estado de flujo del efectivo	Elaboran el estado de flujo del efectivo.	Fortaleza: permite la evaluación de la capacidad de la empresa para generar efectivo y equivalente de efectivo, la necesidad de liquidez de la empresa.
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio	No elaboran el estado de cambio de las cuentas de patrimonio	Debilidad: no determina las variaciones de las cuentas que componen el patrimonio.
Capital de trabajo	No determinan el capital de trabajo	Debilidad: no se determina el Capital del trabajo, por lo que, no evalúa la eficiencia técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.
Razones financieras	No determinan razones financieras	Debilidad: Al no determinar las razones financieras están 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 organización, elementos claves para la toma de decisiones.
Análisis financiero	Se realiza	Fortaleza: la información financiera es analizada para observar elementos que no se pueden ver en los números de los estados financieros.
	No determinan métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y DuPont).	Debilidad: no se determina, los métodos de análisis financieros, por lo que, no permite ver el desempeño de la gerencia.

Continuación del cuadro N° 1

Punto de equilibrio		
Punto de equilibrio	No determinan punto de equilibrio	Debilidad: no se determina el punto de equilibrio, por lo que no llegan a precisar si se dio una igualdad, es decir, si los costos son equivalentes a los ingresos.
Presupuesto		
Presupuesto	No determinan el presupuesto	No realiza el presupuesto de la empresa ya que éste es una función de otro Departamento.
Análisis de Costo		
Análisis de Costo	No realizan análisis de costos	Debilidad: no realizan un análisis de costos que le permita determinar la calidad y cantidad de recursos necesarios.
Riesgo y Rendimiento		
Riesgo y rendimiento	No determinan el riesgo y el rendimiento	Debilidad: no ejecutan esta técnica de análisis que le permita evaluar la incidencia del riesgo y rendimiento en las estrategias financieras, es decir, las proyecciones que sirven de referencia para la toma de decisiones.
Apalancamiento	No determinan el apalancamiento	Debilidad: no se precisa el apalancamiento de la empresa dejando de conocer qué efecto tiene el endeudamiento sobre la rentabilidad de sus operaciones.
Elementos No Financieros		
Capital intelectual	No se valora el capital intelectual	Debilidad: no se toma en cuenta el capital intelectual en el Departamento siendo este un aspecto negativo porque deja atrás tres elementos primordiales como lo son: el capital humano, capital estructural y capital relacional, siendo estos importantes en la creación de una ventaja

Continuación del cuadro N° 1

		competitiva para la organización.
Análisis estratégico financiero	No llevan a cabo	Debilidad: no evalúan los factores que afectan las finanzas de la organización, por lo que pueden tomar decisiones erróneas.

Fuente: Autoras. 2010.

Una vez realizado el análisis respectivo y considerando que las fortalezas son aquellas situaciones o actividades que el departamento puede controlar y que las realiza de manera eficaz y eficiente, las fortalezas encontradas en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre son las siguientes:

- Existencia de una misión y visión organizacional que le permite conocer hacia donde 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 donde están dirigidos sus esfuerzos.
- Conocen con claridad las funciones y responsabilidades de los cargo.
- Se encuentran comprometidos con cumplir las funciones de los cargo, por considerar que son de vital importancia para la organización.
- Formulan información financiera para la observación del desempeño de la gerencia.
- La información financiera es formulada mensualmente, por lo que se mantiene actualizada.

- Elaboran balance general, permitiendo mostrar la situación resumida de los activos, pasivos y capital.
- Elaboran estados de resultados, lo cual permite determinar la ganancia y pérdida de un periodo determinado.
- Elaboran Estado de flujo de efectivo, permitiendo reflejar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo.
- Se realiza análisis financiero, lo cual le permite observar más allá de los números presentes en los estados financieros.

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

- No se encuentran planteadas por escrito la misión y visión departamental, lo que impide que los demás miembros de la organización tengan conocimiento de las mismas.
- No realizan análisis estratégico, por lo cual no determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le permitan tomar decisiones sobre las estrategias a seguir.
- No cuentan con un manual de sistemas y procedimientos que establezca los lineamientos y procedimientos a realizar en las actividades del Departamento.
- No se le ofrece capacitación, impidiendo así que el personal que labora en el Departamento se mantenga al día con las actualizaciones en materia contable.
- No elaboran estado de cambio de las cuentas del patrimonio, desconociendo las variaciones que tienen las cuentas del patrimonio.
- No determinan el capital de trabajo, lo que conlleva a no evaluar la eficiencia

técnica, la rentabilidad y el riesgo de la organización.

- No conocen la aplicación de razones financieras en el Departamento.
- No se determina los métodos de análisis financiero, lo cual no permite ver el desempeño de la gerencia.
- No se lleva a cabo el punto de equilibrio en el Departamento.
- No realizan un de análisis de costo.
- No toman en cuenta la técnica de análisis de riesgo y rendimiento.
- No miden el apalancamiento de la empresa.
- Capital intelectual pasa a un segundo plano.
- No evalúan los factores que afectan las finanzas de la organización, por lo que pueden tomar decisiones erróneas.

Cuadro N° 2. Análisis de Impacto de los Elementos Internos que Influyen en el Departamento de Contabilidad.

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

Continuación del cuadro N° 2

Elementos de la Estructura Financiera									
Análisis Financiero									
Información financiera	X						X		
Balance General	X						X		
Estado de resultado	X						X		
Estado de estado de flujo del efectivo	X						X		
Estado de cambio de las cuentas del patrimonio				X			X		
Capital de trabajo				X			X		
Razones financieras				X			X		
Análisis financiero	X						X		
Métodos de análisis financiero (análisis de porcentaje, de tendencia, y DuPont).				X			X		
Punto de equilibrio									
Punto de equilibrio				X			X		
Presupuesto									
Presupuesto				X			X		
Análisis de costo									
Análisis de costos				X			X		

Continuación del cuadro N° 2

Riesgo y rendimiento									
Riesgo y rendimiento				X			X		
Apalancamiento				X			X		
Elementos no Financieros									
Capital intelectual									
No se valora el capital intelectual en el Departamento				X			X		

Fuente: Autoras. 2010.

3.5.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

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 C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, se muestran en el cuadro N°3.

Cuadro N° 3. Análisis Externo del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre.

Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y/o Amenazas
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.
Tasa de interés	No presenta síntomas	-----
Política cambiaria del país	No presenta síntomas	-----
La inversión.	No presenta síntomas	-----
Pronósticos económicos	No presenta síntomas	-----
Índice de desempleo	No presenta síntomas	-----
Situación económica	Cambios económicos	Amenaza: reduce el desarrollo de la empresa, afectando los beneficios de ésta.
Medidas económicas	Reducción en la adquisición del dólar	Amenaza: por ser una empresa de servicio, esta debe comprar suministros para realizar sus funciones.
Los impuestos	Tasa de impuesto	Amenaza: mientras mayor sea el porcentaje del impuesto más elevado es el monto que tiene que cancelar al fisco.
Aspectos Sociales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Alto índice	Amenaza: las actividades se ven detenidas por estas situaciones. Tal es el caso de las manifestaciones públicas pues éstas dificultan llegar al lugar de trabajo.
Pérdida de valores	No presenta síntomas	-----
Conformismo con las situaciones dadas	No presenta síntomas	-----
Reputación de la Empresa	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.

Continuación del cuadro N° 3

Aspectos Políticos y Legales		
Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa	Normas y leyes.	Oportunidad: cuentan con un mecanismo legal que regula la actividad de la organización.
La legislación y reforma de leyes	Legislación y reformas legales	Oportunidad: le proporcionan un régimen legal.
Estabilidad política del país	No presenta síntomas	-----
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.
Elementos Tecnológicos		
Nuevas Tecnologías	Tecnologías	Oportunidad: el mercado en búsqueda de perfeccionar el desarrollo de las actividades 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 novedosos	Software contable	Amenaza: aunque el mercado ofrece muchos software contables novedosos, el departamento no posee, lo cual no le permite estar a la mano con los avances tecnológicos.
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; a pesar de que no cuentan con el intranet y extranet.

Continuación del cuadro N° 3

Factores Geográficos		
Dificultad del transporte terrestre	Cuenta con un transporte	Oportunidad: permite el normal desenvolvimiento de las operaciones
Ubicación de la empresa	Fácil acceso	Oportunidad: representa un punto clave para que los trabajadores y los clientes tengan fácil acceso a la empresa.

Fuente: Autoras. 2010.

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

- Su reputación y responsabilidad social permite posicionarse en un nivel competitivo ante otras empresas.
- Cuentan con 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.
- El mercado proporciona elementos de telecomunicaciones que permiten el desarrollo eficiente de las actividades.
- 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; a pesar de que no cuentan con el Intranet y extranet.
- Poseen un transporte terrestre, lo cual permite el normal desenvolvimiento de

las actividades.

- La ubicación geográfica de la empresa representa un punto clave para el fácil acceso de los trabajadores y clientes.

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.
- La situación económica del país, reduce la expansión de la organización y la realización de posibles proyectos.
- Las medidas económicas afectan en cuanto a los suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones.
- Como cualquier empresa, ésta se encuentra en la obligación de pagar impuesto, dicha actividad es propia del Departamento.
- La inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas pueden detener las actividades del Departamento.
- Aunque el mercado ofrece muchos software contables novedosos, el departamento no posee, lo cual no le permite estar a la mano con los avances tecnológicos

Cuadro N° 4. Análisis de Impactos de los Elementos Externos que influyen en el Departamento de Contabilidad. de la Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicos									
La inflación				X			X		
Tasa de interés			X						X
Política cambiaria del país						X			X
La inversión			X						X
Pronósticos económicos						X			X
Índice de desempleo						X			X
Situación económica del país				X			X		
Medidas económicas				X			X		
Impuestos				X			X		
Sociales									
Inseguridad delincuencia y manifestaciones públicas				X			X		
Pérdida de valores						X			X
Conformismo con la situaciones dadas						X			X
Reputación de la empresa.	X						X		
Responsabilidad social de la empresa	X						X		
Políticos y legales									
Normas y leyes	X						X		
Legislación y reforma de leyes	X						X		

Continuación del cuadro N° 4

Estabilidad política del país						X			X
La ley orgánica del trabajo	X						X		
Tecnológicos									
Nuevas tecnologías	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		
Software contable novedoso.				X			X		
Avances tecnológicos	X						X		
Facilidad de accesos a la tecnología				X			X		
Geográficos									
Transporte terrestre						X			X
Ubicación de la empresa	X						X		
Análisis estratégico financiero									
Análisis estratégico financiero				X			X		

Fuente: Autoras. 2010.

Posteriormente se procede a confrontar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que resultaron de impacto alto durante el análisis respectivo, el cual será mostrado a través de la hoja de trabajo figurada en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5. Hoja de Trabajo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reputación de la empresa ➤ Responsabilidad social ➤ Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa ➤ Legislación y reforma de leyes ➤ Ley orgánica del trabajo ➤ Las nuevas tecnologías ➤ Avances tecnológicos ➤ Telecomunicaciones ➤ Ubicación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inflación ➤ Situación económica del país ➤ Medidas económicas ➤ Los impuestos ➤ La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. ➤ Facilidad de acceso a la Tecnología ➤ No toman los software contables novedosos que les proporciona el mercado.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. ➤ Objetivos acorde con las metas organizacionales. ➤ Tiene una misión departamental. ➤ Tiene una visión departamental. ➤ Conocimiento de sus funciones y responsabilidades por parte de los empleados. ➤ Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones. ➤ Formula información financiera veraz y oportuna y se utiliza para elaborar el análisis financiero. ➤ Elabora el Balance General. ➤ Elabora el Estado de resultado ➤ Elabora el Estado de flujo del efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La misión y visión departamental no se encuentra planteada por escrito. ➤ No realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales. ➤ Inexistencia de un manual de sistema y procedimientos financieros. ➤ No se le brinda capacitación a sus empleados. ➤ No se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. ➤ No se determina capital de trabajo ➤ No se determinan las razones financieras.

Continuación del cuadro N° 5	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se utilizan métodos para el análisis financiero. ➤ No se determina punto de equilibrio. ➤ No se determina el presupuesto de la organización. ➤ No se realiza análisis de costos ➤ No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa. ➤ No se determina el apalancamiento de la empresa. ➤ No se valora el capital intelectual en el Departamento. ➤ No realizan análisis estratégico financiero.

Fuente: Autoras. 2010.

Con base a lo anterior, se presenta la matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, la cual es mostrada en el cuadro N°6.

**Cuadro N° 6. Matriz DOFA para el Departamento de Contabilidad de la C.A
Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre**

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(01)Reputación de la empresa (02)Responsabilidad social (03)Las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa (04)Legislación y reforma de leyes (05)Ley orgánica del trabajo (06)Las nuevas tecnologías (07)Avances tecnológicos (08)Telecomunicaciones (09)Ubicación de la empresa</p>	<p>(A1)Inflación (A2)Situación económica del país (A3)Medidas económicas (A4)Los impuestos (A5)La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas. (A6)Facilidad de acceso a la tecnología. (A7)No toman los software contables novedosos que ofrece el mercado.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1)Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados. (F2)Objetivos acorde con las metas organizacionales. (F3)Tiene una misión departamental. (F4)Tiene una visión departamental. (F5)Conocimiento de sus funciones y responsabilidades por parte de los empleados. (F6)Poseen el compromiso de cumplir con sus funciones. (F7)Formula información financiera veraz y oportuna y se utiliza para elaborar el análisis financiero. (F8)Elabora el Balance General. (F9)Elabora el Estado de resultado (F10)Elabora el Estado de flujo del efectivo.</p>	<p>(O7, F2) Aprovechar los avances tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos. (O3, F7) Acatar las normativas y leyes para la formulación de información financiera veraz y oportuna. (O5, F3, F4) Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión departamental.</p>	<p>(A7, F7) tomar en consideración los software contables novedosos que ofrece el mercado para formular información financiera oportuna y veraz. (A7, F8, F9, F10)Dotarse de Software contables novedosos para la elaboración de Balance general, Estado de resultados y Estado de flujo de efectivo, así como otro tipo de información financiera. (A5, F6)Aumentar las medidas de seguridad para que la delincuencia y manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las funciones.</p>

Continuación del cuadro N° 6		
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1)La misión y visión departamental no se encuentra planteada por escrito. (D2)No realiza análisis estratégico que permite alcanzar los objetivos organizacionales. (D3)Inexistencia de un manual de sistema y procedimientos. (D4)No se les brinda capacitación a sus empleados. (D5)No se elabora el estado de cambio de las cuentas del patrimonio. (D6)No determina capital de trabajo (D7)No se determinan las razones financieras. (D8)No se utilizan métodos para el análisis financiero. (D9)No se determina punto de equilibrio. (D10)No se determina el presupuesto de la organización. (D11)No se realiza análisis de costo (D12)No se determina el riesgo y el rendimiento de la empresa. (D13)No se determina el apalancamiento de la empresa. (D14)No se valora el capital intelectual en el Departamento. (D15)No realizan análisis estratégico financiero.</p>	<p>(D3, O6)Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías. (D4, O7)Capacitar a los empleados para el buen desempeño de sus funciones con la utilización de los avances tecnológicos. (D7, O6)Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas tecnologías. (D14, O1)Valorar el capital intelectual como medio para otorgarle competitividad y reputación a la organización.</p>	<p>(D8, A1) Utilizar métodos de análisis financieros para determinar el grado en que afecta la inflación a los estados financieros. (D7, A2)Determinar razones financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en que grado afecta las medidas económicas a la organización. (D4, A7)Capacitar a los empleados para la introducción de software contables novedosos. (A6, D5)Innovar a través de la introducción de otras tecnologías (Intranet, Extranet) que le permitan la elaboración de Estado de cambio de las cuentas del patrimonio. (D14, A5)Valorar el capital intelectual a través de la capacitación y motivación. (A2, D15)Realizar análisis estratégico financiero que les permitan observar los elementos económicos que afectan a las finanzas.</p>

Fuente: Autoras. 2010.

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos, se procedió a la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del

Departamento, y es a través de la matriz DOFA que se plantean las acciones estratégicas a ejercer para contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas, por lo que surgieron las siguientes estrategias:

- Estrategias FO:
 - Aprovechar los avances tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos.
 - Acatar las normativas y leyes para la formulación de información financiera veraz y oportuna.
 - Apegarse a los lineamientos de la Ley Orgánica del Trabajo para establecer las condiciones necesarias al trabajador y así cumplir con la misión y visión departamental.
- Estrategias FA:
 - Tomar en cuenta los software contables novedosos que ofrece el mercado para la formulación de información veraz y oportuna.
 - Dotarse de Software contables novedosos para la elaboración de balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo y otros tipos de información financiera.
 - Aumentar las medidas de seguridad para que la delincuencia y manifestaciones públicas no afecten el cumplimiento de las funciones.
- Estrategias DO:
 - Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros que dirijan las acciones de los trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías.
 - Capacitar a los empleados para el buen desempeño de sus funciones con la utilización de los avances tecnológicos.
 - Determinar razones financieras a través de la aplicación de las nuevas

tecnologías.

- Valorar el capital intelectual como medio para otorgarle competitividad y reputación a la organización.

- Estrategias DA:
 - Utilizar métodos de análisis financieros para determinar el grado en que afecta la inflación a los estados financieros.
 - Determinar razones financieras que les permitan observar el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa, además de determinar en que grado afecta las medidas económicas a la organización.
 - Capacitar a los empleados para la introducción de software contables novedosos.
 - Innovar a través de la introducción de otras tecnologías (Intranet, Extranet) que le permitan la elaboración de Estado de cambio de las cuentas del patrimonio.
 - Valorar el capital intelectual a través de la capacitación y motivación.
 - Realizar análisis estratégico financiero que le permita determinar los elementos financieros que afectan a las finanzas de la organización.

3.6 Estrategias Financieras para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

Las estrategias financieras son unos de los elementos internos claves para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades en el Departamento, por tal razón se concluye que las estrategias financieras a sugerir son:

- Estrategia basada en la gestión del conocimiento: ya que permite la implantación o aplicación de avances tecnológicos que con el pasar del tiempo se hacen cada vez necesarios para llevar o desarrollar las actividades de una manera rápida y a un menor costo. Considerando para esto la importancia de la capacitación de los empleados con respecto los avances tecnológicos que les permita perfeccionar cada vez su trabajo.
- Estrategias de productividad organizacional: se hace necesaria puesto que, en el Departamento no emplean un manual de sistemas y procedimientos que le indiquen los lineamientos a seguir, es por esto, que las actividades no se alcanzan en un menor tiempo. Además es importante la implantación de un sistema de costos que le permita determinar a la organización los costos incurridos por los servicios prestados, así como también, los márgenes de utilidad esperados.
- Estrategias del financiamiento: pues permite tomar en cuenta aquellas consideraciones matemáticas llevadas a cabo para el perfeccionamiento de las actividades financieras en el Departamento en estos están presentes los indicadores o razones financieras. Ya que éstas lograrán la objetividad y racionalidad de decisiones favorables para la entidad.

3.7 Pautas para la implantación de las estrategias financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre

En la implantación de estrategias financieras se lleva a cabo la ejecución de los elementos establecidos en el plan: políticas, objetivos, estrategias, planes de negocios, responsabilidades, etc.

- Estrategias basadas en la gestión del conocimiento :
 - Objetivo estratégico: Mantener actualizado al personal del Departamento tanto en los aspectos contables, como tecnológicos.
Acción estratégica: Adiestrar al personal que labora en el Departamento.
Política: Implantar programas de adiestramiento semestral.
 - Objetivo estratégico: Eficiencia en las labores del Departamento.
Acción estratégica: Invertir en nuevas tecnologías
Política: Asignación de recursos para la inversión tecnológica.
- Estrategias de productividad organizacional:
 - Objetivo estratégico: Claridad de las acciones a ejercer para el cumplimiento de funciones en el Departamento.
Acción estratégica: Establecer un manual de sistemas y procedimientos financieros.
Política: Crear un manual de sistemas y procedimientos
 - Objetivo estratégico: Determinación de los costos incurridos para la prestación del servicio.
Acción estratégica: Introducir un sistema de costos.
Política: crear un sistema de costo, lo cual incluye: el costo de personal, costo de insumos, costo de material de oficina, entre otros.
- Estrategias de financiamiento:
 - Objetivo estratégico: Determinación de índices de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización
Acción estratégica: Aplicar razones financieras.
Política: Realización de las razones financieras.

3.8 Indicadores para evaluar las Estrategias Financieras en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

La evaluación de las estrategias consiste en un mecanismo de control que le permite a la gerencia observar el cumplimiento de los planes, esto se llevará a cabo a través de indicadores financieros que permiten verificar el desarrollo de las estrategias. De acuerdo a las estrategias tomadas en consideración es necesario, que en el Departamento se pongan en práctica los siguientes indicadores:

- Estrategias basadas en la gestión del conocimiento:

$$\text{Efectividad de la sugerencia} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias aceptadas}}{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias presentadas}} * 100$$

$$\text{Transcendencia de la investigación y el desarrollo} = \frac{\text{Horas- hombres invertidos en I\&D}}{\text{Horas- Hombres totales invertidos}} * 100$$

$$\text{Importancia financiera de la investigación y el desarrollo} = \frac{\text{Recursos invertidos en investigación y desarrollo}}{\text{Ventas o ingresos totales}} * 100$$

$$\text{Transcendencia financiera de la capacitación} = \frac{\text{Recursos invertidos en programas de capacitación}}{\text{Ventas o ingresos totales}} * 100$$

$$\text{Elasticidad inversión, Capacitación y venta} = \frac{\text{Variación porcentual inversión de programas de capacitación}}{\text{Variación porcentual ventas totales}}$$

$$\text{Transcendencia financiera inversión sistemas de computación y software} = \frac{\text{Inversión en sistema de computación y software}}{\text{Ventas o ingresos totales}} * 100$$

- Estrategias de productividad organizacional:

$$\text{Efectividad de sugerencias sobre métodos o guías} = \frac{\text{Sugerencias presentadas en desarrollo de métodos o guías}}{\text{Sugerencias traducidas en desarrollo de métodos o guías}} * 100$$

$$\text{Efectividad de la carga laboral} = \frac{\text{Horas - hombres invertidas}}{\text{Horas - hombres programadas}} * 100$$

- Estrategias de financiamiento:

La evaluación de estrategias de financiamiento comprende la aplicación de razones financieras que van a permitir determinar la capacidad de liquidez, el nivel de endeudamiento, rentabilidad y la capacidad de cobertura que tiene la empresa. Dichos indicadores matemáticos fueron descritos con anterioridad en el capítulo II.

A pesar, de las fortalezas encontradas en el Departamento de Contabilidad existe una serie de debilidades que deben ser tomadas en consideración por el personal que labora en el mismo y la organización, para poder así minimizarlos y, de esta manera, alcanzar el éxito de la entidad, aplicando las estrategias financieras antes mencionadas como medio para lograr sus fines; pues ellas les van a proporcionar las herramientas necesarias para la consecución de los mismo; no dejando atrás las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, éstas influyen en el desenvolvimientos de sus actividades bien sea de manera positiva y negativa.

Además, se le sugiere la aplicación de indicadores financieros como mecanismo de control para el desenvolvimiento de las estrategias financieras antes propuestas.

CONCLUSIONES

La situación actual de Venezuela, ha dado como resultado que las empresas productoras de bienes y servicios 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.

Por lo que hoy en día, las organizaciones deben poner en práctica la gerencia estratégica como medio que le permita sobrevivir en este entorno, donde no se sabe que 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, por lo que 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 el análisis de situación de la empresa para determinar la estrategia financiera acorde con sus necesidades, logrando con esto el éxito de su implantación, etapa que requiere el desarrollo de objetivos, políticas y estrategias imprescindibles para lograr lo planeado. Este proceso no se debe dejar al vacío, por lo que la última fase corresponde a la evaluación, donde se hacen comparaciones para determinar que la estrategia implantada se encuentre cumpliendo con su finalidad, lo cual es realizado a través del establecimiento de una serie de indicadores.

Es importante el conocimiento de los factores internos y externos que afectan a la entidad, pues, es lo que le permite a la gerencia conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en que está inmersa la empresa, siendo éste el pilar para la formulación de estrategias que estén acorde con las necesidades organizacionales, de esto va a depender el éxito o fracaso de la estrategia implantada.

Luego de la realización de los análisis respectivos sobre el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre son necesarias las siguientes conclusiones:

- Plantear por escrito la misión y visión del Departamento, para que no existan cambios al momento de comunicarla.
- Realizar análisis estratégicos que le permitan conocer los factores internos y externos que los afectan, y aquellos puntos fuertes donde se puedan apoyar.
- Elaborar otros tipos de estados financieros que sirvan de complemento al sistema de información financiera del Departamento, tales como el Estado de cambio en las cuentas del patrimonio y el Estado de capital de trabajo.
- Capacitar a los empleados en los temas de su interés como medio para lograr

- Desarrollar un manual de sistemas y procedimientos que le permita conocer las acciones que deben ejercer para la realización de cualquier actividad.
- Establecer y aplicar un sistema de razones financieras que le proporcione a la gerencia el nivel de liquidez, rentabilidad y solvencia de la entidad.
- Valorar el capital intelectual, como factor generador de beneficios para el Departamento.
- Aplicar software contables novedosos que estén a la vanguardia con la tecnología y permitan ahorrar tiempo y costo de las operaciones.
- Facilitar el acceso a nuevas tecnologías (Intranet, Extranet) que les permitan la disposición y transferencia a la información.

Las conclusiones antes expuestas van a permitir incorporar elementos claves del proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre como instrumento vital para la optimización de las operaciones realizadas en éste.

BIBLIOGRAFÍA

Textos Consultados

Arias, F. 2006. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología Científica. 5ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

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

David, F. 2008. Conceptos de administración estratégica. 1ª edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México

Elkins, A. 1980. Administración y gerencia. Editorial Fondo educativo interamericano. México.

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

Gitman, L. 2000. Principios de administración financiera. Pearson. Mexico

Goldhaber, G. 1994. Comunicación organizacional. Sexta impresión., Editorial Diana. México.

Holmes, A. 1975. Contabilidad Básica. Compañía Editorial Continental, S.A. México

Koontz, H y Weihrich, H. 1996. Administración una perspectiva global. Mc Graw-Hill. México.

Mantilla, S. 2004. Capital intelectual y contabilidad del conocimiento. 3ª edición. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá, D.C.

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

Ortiz, A. 2005. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. 2ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Sabino, C. 2007. Proceso de investigación. Editorial Panapo. Venezuela.

Saldivar, A. 1997. Planificación financiera de la empresa. Editorial Trillas. México.

Serna, H. 2009. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ª edición. Editorial, 3R Editores. Colombia.

Thompson, A y Strickland, A. 2004. Administración estratégica. Textos y casos. 13ª edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, S.A. México.

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

Weston, F y Brigham, E. 1994. Fundamentos de la administración financiera. 10ª edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Revistas

Gerentes de Venezuela. 2009. Ejemplar N° 263. Venezuela.

Leyes

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

Ley Orgánica del Ambiente. 2006. Gaceta Oficial N° 5833 de fecha 22/12/2006. Venezuela.

Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento. 2001. Gaceta Oficial N° 5568 de fecha 31/12/2001. Venezuela.

Código de Comercio. 1996. Gaceta Oficial N° 475 de fecha 31/12/1955. Venezuela.

Trabajos Académicos

Astorino, Samil. 2009. Estrategias Financieras para el comedor universitario del núcleo de sucre de la universidad de oriente. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Betancourt, Heliannys y Moreno, Meiker. 2009. Análisis estratégico financiero en las organizaciones. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Córdova, Mary y Parra, Robert. 2009. Estrategias financieras y su relación con las estrategias corporativas. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Cabello, Marielys y Leonice, Yelimar. 2009. Estrategias de comunicación para la Oficina de Atención al Cliente I, Sucursal Sucre de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A (HIDROCARIBE). Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre .Venezuela.

García, Mary. 2007. Evaluación de los factores que influyen en el clima organizacional del Personal de Contabilidad de la Empresa Hidrológica del Caribe C.A. Informe de pasantías. U.E.A.I.D.C. “Modesto Silva”. Cumana- edo. Sucre. Venezuela.

Márquez, Jorge y Andarcia, Lissett. 2009. Gerencia estratégica financiera en las organizaciones. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela

Mundaray, Rafael y Alfonzo, Karen. 2009. Análisis estratégico financiero en la Gerencia de Contabilidad de la Compañía Anónima de Administración Y Fomento Eléctrico (Cadafe), Región 1, Zona Cumaná-Estado Sucre. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre Venezuela.

Documentos

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

Páginas Web consultadas

<http://knol.google.com/k/indicadores-financieros#financieros>

www.monografia.com

<http://www.escuelagobierno.org>.

<http://www.galeon.com>.

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

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/gbv.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos28/principios-contabilidad/principios-contabilidad.shtml>.

<http://www.monografias.com/trabajos30/estrategias/financieraestrategia-financieras.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-en-venezuela/gerencia-en-venezuela.shtml>.

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

[http://www.tueconomia.net/finanzas y sus áreas/concepto de finanzas.php](http://www.tueconomia.net/finanzas-y-sus-areas/concepto-de-finanzas.php).

<http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura01/archivos/Tea%204%20alumnos.pdf>.

[http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La gran amenaza para la humanidad](http://www.vitalis.net/actualidad152.htm#La-gran-amenaza-para-la-humanidad)

[http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia estratégica para la pequeña y mediana empresa etapas en el proceso de gerencia estratégica/11891-2:](http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia-estrategica-para-la-pequena-y-mediana-empresa-etapas-en-el-proceso-de-gerencia-estrategica/11891-2)

ANEXOS

Anexo N° 1

Cumaná, 25 de marzo de 2010

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 “Gerencia Estratégica Financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica Del Caribe, Sucursal Sucre”, el cual tiene como objetivo Desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

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

Atentamente,

Br. Ana Caballero

C.I. 17.763.132

Br. Johana Romero

C.I. 18.765.600

Br. Rut Vasquez

C.I. 17539450

CUESTIONARIO
GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD DE LA C.A HIDROLÓGICA DEL CARIBE, SUCURSAL
SUCRE

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

GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA C.A HIDROLÓGICA DEL CARIBE, SUCURSAL SUCRE

I.- Elementos Financieros Internos en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

A.- Aspectos Generales

1) ¿Existe una misión en la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

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

2) ¿Conoce usted la misión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

3) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre en función de la misión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

4) ¿Existe una visión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

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

5) ¿Conoce usted la visión?

a) Si _____

b) No _____

6) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre en función de la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

7) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre con una misión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

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

8) ¿La misión del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

9) ¿La misión del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

10) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre con una visión claramente establecida?

- a) Si _____
- b) No _____

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

11) ¿La visión del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre se encuentra planteada por escrito?

- a) Si _____
- b) No _____

12) ¿La visión del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

13) ¿Están claramente establecidos los objetivos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

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

a la pregunta N° 17.

14) ¿Los objetivos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre se encuentran acorde con los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

15) ¿Considera usted que el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre es fundamental para lograr los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

16) ¿Realiza el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre análisis estratégico que le permitan alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si _____

b) No _____

17) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

a) Si _____

b) No _____

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

18) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa

en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

19) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre para la organización?

- a) Muy importante. _____
- b) Poco importante. _____
- c) Nada importante. _____

20) ¿Cuenta el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre con un manual de sistemas y procedimientos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°22

21) ¿Conoce y aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

22) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Departamento de

Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

23) ¿Cada cuánto tiempo el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre capacita al personal que labora en él?

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

B.- Elementos de la Estructura Financiera

b.1 Análisis Financiero

24) ¿Considera usted que el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

- a) Si _____
- b) No _____

25) ¿La empresa elabora sus estados financieros?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 27.

26) ¿Cada cuanto tiempo el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre emite estados financieros?

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

27) ¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

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

28) ¿Considera usted que la información financiera y económica contenida en los estados financieros elaborados en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, es utilizada para el análisis financiero de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

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

29) ¿En qué aspectos de la empresa incide el análisis financiero realizado por el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

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

30) ¿Cuál o cuáles de los elementos de análisis financiero que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Cálculo de costos _____
- b) Análisis de los estados financieros _____
- c) Balance general _____
- d) Estado de resultados _____
- e) Estado de flujo de efectivo _____
- f) Estado de cambio de las cuentas del patrimonio _____
- g) Capital de trabajo _____
- h) otros _____ Especifique: _____

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

- a) Liquidez _____
- b) Gestión _____
- c) Solvencia _____
- d) Rentabilidad de la empresa _____
- e) Ingresos _____
- f) Costos _____
- g) Resultados obtenidos por la empresa _____
- h) Inversiones _____
- i) Endeudamiento _____
- j) Riesgo empresarial _____
- k) Todos _____
- l) Ningunos _____
- m) Otros _____ Especifique: _____

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

- a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 34.

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

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

34) ¿En el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, se elabora balance general?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿Considera Usted que el balance general es importante para la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

36) ¿En el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre se elaboran estados de resultados?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 38.

37) ¿Con qué finalidad el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre elabora estados de resultados?

- a) Evalúa la rentabilidad _____
- b) Evalúa el desempeño de la organización _____
- c) Estima el potencial de crédito _____
- d) Mide el riesgo _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____ Especifique: _____

38) ¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

39) ¿Considera Usted que el estado de flujo del efectivo es importante para la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

40) ¿Qué aspectos financieros de la empresa cree usted permiten evaluar el estado de flujo del efectivo de ésta?

- a) Evalúa la capacidad de generar efectivo y equivalente de efectivo _____
- b) La evaluación de proyectos de inversión _____
- c) La necesidad de liquidez _____
- d) Identifica los cambios en la mezcla de activos productivos _____
- d) Muestra la relación existente entre la utilidad neta y los saldos de cambio de _____

- efectivo _____
- e) Toma de decisiones _____
- f) Todas las anteriores _____
- g) Ninguna de las anteriores _____
- h) Otra _____ Especifique: _____

41) ¿Elabora el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre el estado de cambio de las cuentas de patrimonio?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43.

42) ¿Qué finalidad persigue el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre al elaborar el estado de cambio de las cuentas patrimonio?

- a) Evalúa las variaciones de los elementos que componen el patrimonio _____
- b) Evalúa la estructura financiera de la organización _____
- c) La toma de decisiones correctiva _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

43) ¿El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre realiza análisis del capital de trabajo?

- a) Si _____
- b) No _____

44) ¿Cuál es el grado de importancia que tiene para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre determinar el capital de trabajo?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 46.

45) ¿Qué finalidad persigue la Gerencia el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre al elaborar el capital de trabajo?

- a) Evalúa la eficiencia técnica _____
- b) Evalúa la rentabilidad de la organización _____
- c) Evalúa el riesgo para la organización _____
- d) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otra _____ Especifique: _____

46) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre razones financieras?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 57.

47) ¿Cuál es el grado de importancia de las razones financieras para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

48) ¿Cuál de estas razones financieras son aplicadas en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- Razón de liquidez _____
- Razón de endeudamiento _____
- Razones de rentabilidad _____
- Razones de cobertura _____
- Todas las anteriores _____
- Otra _____ Especifique _____

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

- a) Capital neto de trabajo _____
- b) Índice de solvencia _____
- c) Índice de la prueba del acido _____
- d) Rotación de inventario _____
- e) Plazo promedio de inventario _____
- f) Rotación de cuentas por cobrar _____
- g) Rotación de cuentas por pagar _____
- h) Todas las Anteriores _____
- i) Ninguna de las Anteriores _____
- j) Otra _____ Especifique: _____

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

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

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

- a) Razón de endeudamiento _____
- b) Razón pasivo-capital _____
- c) Razón pasivo a capitalización total _____

- d) Todas las Anteriores _____
- e) Ninguna de las Anteriores _____
- f) Otra _____ Especifique: _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 53.

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

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

53) De las razones que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted evalúan la rentabilidad de la organización?

- a) Margen bruto de utilidades _____
- b) Margen de utilidades operacionales _____
- c) Margen neto de utilidades _____
- d) Rotación del activo total _____
- e) Rendimiento de la inversión _____
- f) Rendimiento del capital común _____
- g) Todas las Anteriores _____
- h) Ninguna de las Anteriores _____
- i) Otra _____ Especifique: _____

54) ¿Cuál cree usted que es la finalidad del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre al calcular la razón de rentabilidad para la empresa?

- a) Evalúa las ganancias obtenidas por la organización _____
- b) Evalúa la eficiencia y efectividad de la organización _____
- c) Todas las Anteriores _____

- d) Ninguna de las Anteriores _____
e) Otra _____ Especifique: _____

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

- a) Veces que se ha ganado interés _____
b) Cobertura total del pasivo _____
c) Razón de cobertura total _____
d) Todas las Anteriores _____
e) Ninguna de las Anteriores _____
f) Otra _____ Especifique: _____

56) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de calcular la razón de cobertura para la empresa?

- a) Evalúa los pagos contractuales y sus intereses _____
b) Evalúa el cumplimiento de sus obligaciones por intereses _____
c) Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus cargos financieros _____
d) Todas las Anteriores _____
e) Ninguna de las Anteriores _____
f) Otra _____ Especifique: _____

57) De los métodos de análisis financieros que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre en la organización?

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

58) ¿El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre determina Punto de equilibrio?

- a) Si _____
- b) No _____

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

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

b.3 Presupuesto

60) ¿El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre determina los presupuestos de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 62.

61) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre elaborar el presupuesto?

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

62) ¿Cuál cree usted que es la finalidad de determinar los presupuestos en la organización?

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

63) ¿Cuál cree usted que es el tipo de presupuesto que es representativo y adecuado para su empresa?

- a) Presupuesto Financiero _____
- b) Presupuesto Económico _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otros _____ Especifique: _____

Si su respuesta es la (a) pase a la siguiente pregunta 64. Si su respuesta es la (b) pase a la pregunta N° 65, de lo contrario pase a la pregunta N° 66

64) ¿Cuál de estos presupuestos financieros son elaborados en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Presupuesto de efectivo _____
- b) Balance general presupuestado _____
- c) Todas las anteriores _____
- d) Ninguna de las anteriores _____
- e) Otro _____ Especifique: _____

65) ¿Cuál de los siguientes elementos del presupuesto económico son elaborados en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Presupuesto de egresos _____
- b) Presupuesto de ingresos _____
- c) Estado de ganancias y pérdidas presupuestado _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____ Especifique: _____

b.4 Análisis de Costos

66) ¿El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre realiza análisis de costos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 68.

67) ¿Cuál es el grado de importancia para el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre elaborar análisis de costos?

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

b.5 Riesgo y Rendimiento

68) ¿Conoce y aplica el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre análisis de riesgo y rendimiento?

- Si _____
- No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77

69) ¿Cuál o cuáles de las preferencias del riesgo Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Inferencia del riesgo _____
- b) Aversión del riesgo _____
- c) Aceptación _____

70) De los métodos para evaluar el riesgo que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted aplica el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Análisis de sensibilidad _____
- b) Desviación estándar _____
- c) Coeficiente de variación _____

Si su respuesta es la letra (c) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 73

71) ¿El Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos aplican las siguientes medidas?

- a) Rendimiento de Portafolio _____
- b) Correlación _____
- c) Diversificación _____

72) ¿Cuáles tipos de riesgos considera usted que el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre toma en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de una cartera de activos:?

- a) Riesgo Sistemático _____
b) Riesgo no Sistemático _____

73) ¿Determina el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre el rendimiento de la empresa?

Si _____
No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75

74) De los tipos de rendimiento que se mencionan a continuación. ¿Cuál o cuáles cree usted determina el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre dentro de la empresa?

- a) Rendimiento sobre el total activo o sobre la inversión _____
b) Rendimiento sobre el capital propio _____
c) Apalancamiento _____

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

75) ¿Qué tipo de apalancamiento aplica el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Apalancamiento operativo _____
b) Apalancamiento Financiero _____

Si su respuesta es la letra (b) pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 77.

76) ¿Qué tipo de apalancamiento financiero se genera en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Apalancamiento financiero positivo _____
- b) Apalancamiento financiero negativo _____
- c) Apalancamiento financiero neutro _____

b.5 Capital Intelectual

77) ¿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° 80.

78) ¿Cree usted que el capital intelectual es valorado en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

79) ¿Cuáles de la estructura del capital intelectual inciden potencialmente en la capacidad para generar beneficio en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Capital humano _____
- b) Capital estructural _____
- c) Capital relacional _____
- d) todas las anteriores _____
- e) ninguna de las anteriores _____

II.- Elementos externos considerados en el análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.

A.- Aspectos Generales

80) ¿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 C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Legales _____
- b) Sociales _____
- c) Tecnológicos _____
- d) Políticos _____
- e) Geográficos _____
- f) Éticos _____
- g) Competitivos _____
- h) Otros _____ Especifique: _____

B. Factores Económicos

81) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Política cambiaria del país. _____
- b) Pronósticos económicos. _____
- c) Tamaño del mercado. _____
- d) Índice de desempleo. _____
- e) Inflación. _____
- f) Devaluación de la moneda. _____
- g) Salario mínimo. _____

- h) La competencia. _____
- i) La inversión. _____
- j) Control de precios. _____
- k) Oferta de bienes y servicios. _____

82) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

83) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo a las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

84) ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

85) ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

86) ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

87) ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 90.

88) ¿En qué grado afecta los impuestos a las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

89) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

C. Aspectos Sociales

90) ¿Cuáles de estos aspectos sociales inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Pérdida de valores. _____
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas. _____
- c) Manifestaciones públicas. _____

- d) Desempleo. _____
- e) Distribución del ingreso del país. _____
- f) Exigencia de los consumidores. _____
- g) Inseguridad. _____
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno. _____
- i) Reputación de la empresa. _____
- j) Responsabilidad social de la empresa. _____
- k) Todas las anteriores _____
- l) Ninguna de las anteriores _____
- m) Otros _____ Especifique: _____

91) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 94.

92) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

93) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

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

pase a la pregunta N° 95

94) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

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

95) ¿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 C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 97.

96) ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

D. Aspectos Políticos y Legales

97) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Elecciones. _____

- b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa. _____
- c) Legislación y reforma de leyes. _____
- d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. _____
- e) Estabilidad política del país. _____
- f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. _____
- g) Ley Orgánica del Trabajo. _____
- h) Normas ISO. _____
- i) Todas las anteriores _____
- j) Ninguna de las anteriores _____
- k) Otros _____ Especifique: _____

98) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 100.

99) ¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

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

100) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), perjudican las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 102.

101) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

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

102) ¿Considera usted que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), perjudican las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 104.

103) ¿Cuál es el grado de incidencia las Normas Internacionales de información financiera (NIIF), sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

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

104) ¿Considera usted que la normas referidas a la calidad del servicio comercial

(Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento) inciden sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 106

105) ¿Cuál es el grado de incidencia de las normas referidas a la calidad del servicio Comercial (Ley Orgánica para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y de Saneamiento) sobre las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre.?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

E. Elementos Tecnológicos

106) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Telecomunicaciones. _____
- b) Nuevas tecnologías. _____
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____
- d) Otros _____ Especifique: _____

107) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe,

sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 109

108) ¿Cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- Alto _____
- Medio _____
- Bajo _____

109) ¿Aplica el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre software contables novedosos?

- a) Si _____
- b) No _____

110) ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación utiliza el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

- a) Internet _____
- b) Intranet _____
- c) Extranet _____
- e) Todas las anteriores _____
- f) Ninguna de las anteriores _____
- g) Otros _____ Especifique: _____

F. Factores Geográficos

111) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos inciden en las actividades del

Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Acceso a la empresa. _____
- b) Dificultad del transporte terrestre. _____
- c) Ubicación de la empresa. _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____
- f) Otros _____ Especifique: _____

112) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

- a) Si _____
- b) No _____

113) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

G. Análisis Estratégico

114) ¿Se realiza análisis estratégico financiero en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario ha finalizado el cuestionario.

115) ¿De los métodos de análisis estratégicos indicados a continuación cuáles utiliza el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre?

- a) Metodología Hoshin Kanri _____
- b) Matriz DOFA _____
- c) La matriz de evaluación de factores externos (EFE) _____

- d) La matriz de evaluación de factores internos (EFI) _____
- e) Balanced Scorecard _____
- f) Total Performance Scorecard (TPS) _____
- g) Todas las anteriores _____
- h) Ninguna de las anteriores _____
- i) Otros _____ Especifique: _____

“Gracias por su colaboración”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL CARIBE, SUCURSAL SUCRE.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Ana Cristina Caballero Rojas	CVLAC	17.763.132
	e-mail	Ancaro42@hotmail.com
	e-mail	
Johana Carolina Romero Uriepero	CVLAC	18.765.600
	e-mail	Johana_547@hotmail.com
	e-mail	
Rut Carolina Vasquez Ducallin	CVLAC	17.539.450
	e-mail	Rutv@live.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Gerencia estratégica
Financiera
Departamento de Contabilidad de la C.A. Hidrológica del Caribe, Sucursal Sucre

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública
Ciencias Administrativas	Administración.

Resumen (abstract):

La gerencia estratégica financiera permite la correcta administración del capital de trabajo, logrando así corregir las debilidades encontradas y aprovechar las virtudes presentes, aplicando estrategias financieras que garanticen los recursos económicos, en este caso del Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, a través del manejo óptimo de los mismos, así como también el registro de sus operaciones contables como medio de control de la gestión financiera. Por tal razón, nace el objetivo de la presente investigación, el cual consiste en desarrollar el proceso de gerencia estratégica financiera en el Departamento de Contabilidad de la C.A Hidrológica del Caribe, sucursal Sucre, a través de una investigación de campo tipo descriptiva, surgiendo la necesidad de que estén presentes las tres etapas de dicho proceso: planeación, ejecución y evaluación financiera donde se determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, pues se hizo un análisis de lo interno y lo presente en el entorno permitiendo así establecer los objetivos, políticas y estrategias financieras tales como: estrategias basadas en la gestión del conocimiento, estrategias de productividad organizacional, estrategias de financiamiento, primordiales para la realización eficiente de sus actividades.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	06	11
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis CAROyVA.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría Pública y Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: **Licenciado**

Área de Estudio:

Administración y Contaduría Pública


Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:


Universidad de Oriente


Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5


Derechos:

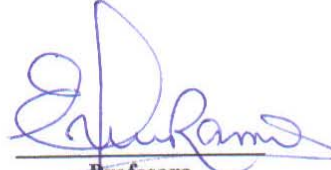
Los autores garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y, difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los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


Caballero R., Ana C.
C.I.: 17.763.132
AUTOR 1


Romero U., Johana C.
C.I.: 18.765.600
AUTOR 2


Vasquez D., Rut C.
C.I.: 17.539.450
AUTOR 3


Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I.: 5.706.787
Jurado Asesor 1


Profesora
MSc. Elka Malavé
C.I.: 8.649.633
Jurado Asesor 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS


MSc. Rafael Garcia

