



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ÁREA DE ESTUDIOS POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN FINANZAS

CAMPUS BÁRBULA



LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE Y DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO.

Autor:

Papasakellariou, Flavio.

Bárbula, Noviembre de 2012.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BARBULA



LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR CLAVE Y DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO.

Autor:

Papasakellariou, Flavio.

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Finanzas.

Bárbula, Noviembre de 2012.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
 MENCION FINANZAS



Veredicto.

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO FACTOR CLAVE Y DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO”., presentado por: Papasakellariou, Flavio, cédula de Identidad 15.189.365., para optar al Título de: Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA:

A DIOS...

AGRADECIMIENTOS.

A la Universidad de Carabobo, casa de estudio donde desarrolle el
postgrado.

A mi tutora: Dra. Magda Cejas M por sus conocimientos y aportes
profesionales.

Al Prof. Pedro Juan Ferrer coordinador miembro de la Maestría de
Administración Mención Finanzas y demás Miembros.

A los profesores de Postgrado de la Maestría de Administración Mención
Finanzas, por sus aportes.

A la Empresa Eco Plagas y al personal que labora en ella por su
participación en el estudio.

LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO FACTOR CLAVE Y DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO.

Autor: Papasakellariou, Flavio.

Tutora: Cejas, Magda.

Fecha: Noviembre, 2012.

RESUMEN.

Hoy en día los directivos y fundadores de las organizaciones permanecen atentos a los diversas y transformaciones del mundo de hoy. En el campo de la administración existen numerosos modelos de gestión y formas de crecimiento que tienen consecuencias quizás no esperadas, sin embargo, la filosofía empresarial es integradora de esos modelos y apuestan por sus mejoras, transformaciones y avances. La gerencia estratégica puede ser comprendida como el proceso objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado ofreciendo un servicio de calidad, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. El objetivo de la investigación consistió en analizar el proceso gerencial de la planificación estratégica para establecer los factores claves que garanticen la optimización de la gestión financiera en una empresa de servicio. Se desarrolló un estudio descriptivo a través de una empresa dedicada al servicio del control y extinción de plagas, mediante la aplicación de los mejores métodos de fumigación y limpieza proporcionando a los clientes un medio ambiente optimizado protegiendo su salud y calidad de vida. El estudio demostró la relevancia de la planificación así como el de la gerencia estratégica en el marco de las finanzas.

Palabras Clave: Planificación, estrategia, gerencia y servicio.

STRATEGIC MANAGEMENT AS A KEY FACTOR PROCESS AND DYNAMIC ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL SERVICE ORGANIZATIONS.

Autor: Papasakellariou, Flavio.

Tutora: Cejas, Magda.

Fecha: November, 2012.

ABSTRACT.

Currently the directors and founders of organizations remain attentive to the various changes and transformations in the world today. In the field of administrative management models exist numbers and growth forms that may have unexpected consequences, however, the company philosophy inclusive of those models and cater for their improvements, changes and developments. The strategic management can be understood as a objective and systematic process that allows the company to take a proactive rather than reactive in the market offering quality service, not just settle for responding to the facts, if not to influence and anticipate them. The objective of this research was to analyze the management process within the framework of strategic planning to establish the key factors to ensure the optimization of financial management in Service Company. A descriptive study was developed through a service company dedicated to providing only the control and suppression of pests, through the application of the best methods of fumigation and cleaning providing customers with optimized environment protecting their health and quality of life. The study demonstrated the importance of planning and the strategic management within finance

Keywords: Planning, strategy, management and service.

ÌNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Resumen.....	6
Índice de Cuadros.....	10
Índice de Gráficos.....	12
Introducción.....	14

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos.....	22
Justificación.....	23

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes.....	26
Bases Teóricas.....	31
Definición de Términos Básicos.....	50

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la Investigación.....	54
Tipo de Investigación.....	55
Población y Muestra.....	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad.....	59

CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
LISTA DE REFERENCIAS.....	93

ÌNDICE DE CUADROS.

CUADRO No	Pág.
1. La Empresa Mantiene un Plan Unificado, Amplio e Integrado, Diseñado para asegurar que se logren los Objetivos Básicos y Planes que se Proponen en la Ejecución de sus Metas.	61
2. Los Directivos u el Personal de la Empresa deben creer en el Valor de la Planeación Estratégica y con ello, tratar de Desempeñar sus Actividades lo Mejor Posible.	62
3. La Empresa se Anticipa a los Cambios Imperantes en la Actualidad Considerando estas Transformaciones, a través de una Plataforma Económica, Social y Política cada vez más Compleja y Significativa.	64
4. El Directos de la Empresa se Involucra en el Diseño de las Estructuras Organizacionales y los Sistemas de Control.	65
5. El Director Gerente es Co-Responsable con sus Miembros Directivos de poner en práctica las Estrategias Escogidas por la Organización.	66
6. La Gerencia en la Empresa busca Maximizar el Valor de la Organización a través de su Gente y de su Misión en el Mercado.	67
7. La Toma de Decisiones por la Gerencia Financiera requiere Operaciones Bien Administradas.	68
8. Las Empresas Exitosas se Encuentran al Frente de la Eficiencia y de la Innovación.	70
9. La Empresa Vela por la Maximización de los Servicios ante los Terceros.	71
10. La Gerencia está Permanentemente Transformándose para su Desarrollo y para Cumplir Cabalmente con la Responsabilidad Social.	72

11. La Empresa Toma en Cuenta el Proceso de la Administración Estratégica donde se Provee el Contexto Actual formulando Estrategias Idóneas y Evaluando Situaciones Emergentes.	74
12. La Gerencia hace Énfasis como esta a la Forma se Posiciona en el Mercado para Ganar una Ventaja Competitiva.	75
13. La Gerencia Emplea las Diferentes Estrategias de Posicionamiento que se Pueden Utilizar en Base a los Productos que se Comercializa.	76
14. Para la Gerencia Financiera la Planeación Estratégica es un Proceso que se Inicia con el Establecimiento de Metas Organizacionales.	77
15. La Gerencia Estratégica define Políticas y Desarrolla Planes Detallados para Asegurar la Implantación de las Estrategias y así Obtener los Fines que se Proponga.	79
16. La Gerencias Financiera Valora el Desarrollo de los Recursos Humanos de la Organización.	80
17. La Principal Fuente de la Gerencia Estratégica es Reflejar los Valores e Intereses de las Personas que la Conforman e Influir por sus Decisiones.	82
18. La Empresa Reguarda la Relación Comercial con sus Clientes en Pro de su Competitividad.	83
19. La Gerencia de la Empresa presta Atención Preponderante al Personal que Labora así como a sus Clientes.	84
20. La Gerencia Estratégica es un Factor Clave y Dinamizador en el Proceso Administrativo Financiero en la Organización.	85

ÌNDICE DE GRÁFICOS.

GRAFICO No	pp.
1. La Empresa Mantiene un Plan Unificado, Amplio e Integrado, Diseñado para asegurar que se logren los Objetivos Básicos y Planes que se Proponen en la Ejecución de sus Metas.	61
2. Los Directivos u el Personal de la Empresa deben creer en el Valor de la Planeación Estratégica y con ello, tratar de Desempeñar sus Actividades lo Mejor Posible.	63
3. La Empresa se Anticipa a los Cambios Imperantes en la Actualidad Considerando estas Transformaciones, a través de una Plataforma Económica, Social y Política cada vez más Compleja y Significativa.	64
4. El Directos de la Empresa se Involucra en el Diseño de las Estructuras Organizacionales y los Sistemas de Control.	65
5. El Director Gerente es Co-Responsable con sus Miembros Directivos de poner en práctica las Estrategias Escogidas por la Organización.	66
6. La Gerencia en la Empresa busca Maximizar el Valor de la Organización a través de su Gente y de su Misión en el Mercado.	67
7. La Toma de Decisiones por la Gerencia Financiera requiere Operaciones Bien Administradas.	69
8. Las Empresas Exitosas se Encuentran al Frente de la Eficiencia y de la Innovación.	70
9. La Empresa Vela por la Maximización de los Servicios ante los Terceros.	71
10. La Gerencia está Permanentemente Transformándose para su Desarrollo y para Cumplir Cabalmente con la Responsabilidad Social.	73

11. La Empresa Toma en Cuenta el Proceso de la Administración Estratégica donde se Provee el Contexto Actual formulando Estrategias Idóneas y Evaluando Situaciones Emergentes.	74
12. La Gerencia hace Énfasis como esta a la Forma se Posiciona en el Mercado para Ganar una Ventaja Competitiva.	75
13. La Gerencia Emplea las Diferentes Estrategias de Posicionamiento que se Pueden Utilizar en Base a los Productos que se Comercializa.	77
14. Para la Gerencia Financiera la Planeación Estratégica es un Proceso que se Inicia con el Establecimiento de Metas Organizacionales.	78
15. La Gerencia Estratégica define Políticas y Desarrolla Planes Detallados para Asegurar la Implantación de las Estrategias y así Obtener los Fines que se Proponga.	79
16. La Gerencias Financiera Valora el Desarrollo de los Recursos Humanos de la Organización.	81
17. La Principal Fuente de la Gerencia Estratégica es Reflejar los Valores e Intereses de las Personas que la Conforman e Influir por sus Decisiones.	82
18. La Empresa Reguarda la Relación Comercial con sus Clientes en Pro de su Competitividad.	83
19. La Gerencia de la Empresa presta Atención Preponderante al Personal que Labora así como a sus Clientes.	84
20. La Gerencia Estratégica es un Factor Clave y Dinamizador en el Proceso Administrativo Financiero en la Organización.	85

INTRODUCCIÓN.

Estudiar la gerencia se ha convertido en la actualidad en uno de los grandes temas a nivel mundial. La gerencia es un factor estratégico que busca articular a la organización con el entorno en forma integrada y exitosa. La buena gerencia es uno de los recursos más codiciados que hay en el mundo. La marca de la competitividad lo identifica la gerencia en todas sus dimensiones. La Gerencia Estratégica –caso de estudio- tiene su importancia en la necesidad de resaltar aquellos factores que logran identificarla , teniendo en cuenta sus valores, misión y su planificación , así entonces, para el autor de esta investigación, gerencia es la capacidad que refleja y demuestra para el responsable de la empresa para afrontar grandes desafíos y además obtener resultados esperados. Por tanto, se plantea en el estudio la preponderancia de la estrategia que según Mintzberg (2004) se refiere a que la estrategia es más de lo que una empresa intenta o planea hacer, es también es lo que realmente lleva a cabo la organización.

Por tanto este estudio se llevo a cabo en una pequeña empresa dedicada al servicio, que lleva por nombre Eco Plagas “Control Ecológico de Plagas” la cual su principal actividad en el mercado es el control y extinción de plagas, través de la aplicación de los mejores métodos de fumigación y limpieza, siendo su finalidad principal proporcionar a los clientes un medio ambiente optimizado protegiendo su salud y calidad de vida.

La empresa está dedicada a lograr un servicio optimo a través de la satisfacción de los clientes, para ello hace énfasis en las personas, en el manejo administrativo y en el buen servicio.

Esta investigación se llevo a cabo a través de cinco capítulos, el primero orientado al PROBLEMA, en el cual se exponen la situación objeto de estudio, destacando la relevancia de la Administración Financiera en organizaciones de servicio, así mismo el Capitulo II, se desarrollaron los antecedentes, las bases teóricas y además las bases conceptuales.

De esta manera se hizo posible el desarrollo teórico de la investigación destacando los autores más relevantes en el tema, siendo el caso por ejemplo de: Charles Hill y Gareth Jones (2004); Hellriegel y Slocum (2008); Hitt, Ireland yHoskisson (2008); Serna (2005) entre otros.

En el capítulo III, se describieron las técnicas, métodos y tipo de investigación que se llevo a cabo, además de la Población y la Muestra.

Capítulo IV serian los resultados obtenidos producto de la aplicación de una encuesta.

Finalmente las Conclusiones y las bibliografías correspondientes.

**CAPÍTULO I.
EL PROBLEMA.**

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA.

Planteamiento del Problema.

Hacia final del segundo milenio de la era cristiana, varios acontecimientos de trascendencia histórica han transformado el escenario social de la vida humana. Una revolución tecnológica, centrada en torno a la tecnología de la información, empezó a reconfigurar la base material de la sociedad a un ritmo acelerado. Las economías de todo el mundo se ha hecho interdependiente a escala global, introduciendo una nueva forma de relación entre economía, estado y sociedad. Inclusive el capitalismo ha sufrido un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por una mayor flexibilidad en la gestión, la descentralización e interconexión dela empresa, tanto interna como en su relación con otras, un aumento de poder considerable del capital frente al trabajo, la incorporación de la mujer en el trabajo, entre otros.

El mundo actual está caracterizado por factores como la globalización, los avances tecnológicos, la integración de los bloques económicos, así como múltiples cambios de orden, económico, social, cultural, político y hasta jurídico que rigen en la economía mundial y nacional de muchos países. Con este despliegue originado de múltiples cambios- producto de la globalización y de las tecnologías –se plantean cada vez mas situaciones complejas y cambiantes que provocan en las estructuras y los modos de funcionamiento de la economía una reconversión en sus procesos y métodos habituales, surgiendo así una nueva visión del mundo expresada en nuevas formas del conocimiento. Ante este contexto, el fenómeno del cambio es una variable a tomar en consideración en la administración de negocios, dado que actualmente estos cambios han permitido repensar los procesos

administrativos y financieros de los negocios haciendo la práctica de esto mucho más dinámica y acelerada. Estos grandes y rápidos cambios en el mundo empresarial hacen que sea necesario el que los directivos no solo reconozcan y gestionen las capacidades existentes en la empresa, sino que además desarrollen con rapidez otras nuevas. Es así, como el vertiginoso ritmo actual de los negocios y las condiciones cambiantes del entorno-tales como el creciente número de situación que exigen decisiones, la introducción de tecnologías, cambios en las regulaciones nuevas expectativas de actores clave – con frecuencia impiden hacer un análisis detallado de las opciones, contar con toda la información pertinente para decidir o mantener los planes estratégicos a mediano plazo, como bien lo señala Mintzberg, al plantear su concepto de estrategias emergentes. González (2012)

En este sentido, es necesario apuntar que la economía ha crecido silenciosamente alterando nuestra percepción del mundo sin llamar la atención sobre sí misma. Por tanto, según Blur (1999) en el mundo se adopta cuatro formas ante las vicisitudes del escenario actual, la primera los servicios que han dominado la economía durante décadas, la segunda forma es la información como el conocimiento especializado del as bases de datos, la tercera es el componente de servicios de los productos, y por último las emociones, la confianza la lealtad de las personas que se encuentran en el medio político, económico, cultural y social.

Así entonces el funcionamiento organizativo está ligado tanto a factores externos como internos y está encaminado a la consecución de los fines y objetivos de la empresa. Estos objetivos aunque principalmente son de la dirección también deberían incluir los objetivos del conjunto de personas que forman parte d lea empresa o de las personas e instituciones con las que interactúa directa e indirectamente (proveedores, clientes, personal etc.).

En este sentido, la empresa debe contemplar el conjunto de propósitos que le permitan alcanzar su rentabilidad financiera, además de garantizar el crecimiento y evolución de la propia organización en pro de su avance en el mercado. Por tanto, dicha evolución debe apuntar más hacia actividades que de una u otra forma se adecue al entorno, y que al mismo tiempo prevé las expectativas de cambio que se le presente sin que afecte la gestión organizativa y financiera de la organización.

En este orden de ideas, las variables comúnmente a considerarse en el éxito de la organización apuntan hacia los costos de las actividades que se realizan y de los productos que se comercializan, el crecimiento de las venta, la seguridad en el aprovisionamiento de los recursos, la eficiencia de las inversiones e inmovilizado, el nivel de endeudamiento, el tipo de interés de la financiación, la cuota de mercado, la capacidad de innovación en nuevos productos, la flexibilidad el proceso productivo o de servicio, el plazo de entrega, la calidad de servicio y del producto, la asimilación del as tecnologías, el acceso a la información tecnológica o comercial, la imagen pública, la cotización en bolsa, la motivación del personal, la productividad, la distribución de los productos en el contexto internacional, el plazo de entrega entre otros.

Por tanto, cada empresa, podrá considerar las variables que establezca como clave, según su entorno y sus características organizativas y financieras , dado que sin lugar a dudas para algunas el crecimiento y la expansión serán las más importantes y para otras probablemente será la gente que labora en ella, o bien la rentabilidad y el control de los costos.

En cualquier escenario lo cierto es que las organizaciones velan por su buen desarrollo y apuntan a estrategias innovadoras para garantizar el

crecimiento esperado. La gerencia es concebida –a modo de ver del autor– como aquel proceso que lleva a cabo la dirección de una organización, para planificar, organizar, ejecutar y controlar las ideas e iniciativas convertidas en propósitos reales en pro de la efectividad en la planificación, organización, dirección, control, evaluación y retroacción en una organización. La gerencia estratégica en este sentido, provee operativamente de una serie de mecanismos, técnicas y estrategia que apuntan hacia la consolidación de planes organizacionales, que garantice la competitividad empresarial.

Las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Proporcionan un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. En este orden de ideas, es necesario destacar que el éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en factores subjetivos sino en métodos lógicos y objetivos, estableciendo los propósitos de la organización y los procedimientos adecuados para alcanzarlos, permitiendo con ello, fijar prioridades además que concentrarse en las fortalezas de la organización.

En la empresa de servicio eco plagas comprometidos con la sociedad, presta sus servicios en todo lo relacionado con la actividad de control de plagas en todas sus facetas, es decir, proporciona asesoría, soluciones y control de todo lo correspondiente a este sector, sin dejar de proteger el medio ambiente.

La pretensión de este trabajo de investigación es revalorizar el proceso administrativo y financiero de la empresa objeto de estudio a través de la

inclusión de factores de carácter estratégico, lo cual le permitirá conseguir un posicionamiento competitivo a nivel financiero en el sector empresarial, garantizando con esto el logro de los objetivos organizacionales. Por tal motivo, al parecer del autor, la empresa debe consolidar sus estrategias de carácter financiero alineadas a las necesidades específicas del sector que demanda el servicio de esta empresa, por tanto, debe alinear su visión, misión y organización funcional en pro de lo que se propone pero además con la dirección –gerencia- estratégica adecuada para tal fin.

A tenor de lo expuesto, se hace necesario evaluar algunas debilidades que se tienen en término de los procesos administrativos, congruencia con los propósitos de la gerencia y la realización de las actividades desarrolladas por el personal, capital de trabajo y la inversión, debilidades gerenciales y funcionales, control presupuestario, políticas de control en el servicio prestado entre otros.

Objetivos de las Investigación.

GENERAL:

Analizar el proceso gerencial en el marco de la planificación estratégica para establecer los factores claves que garanticen la optimización de la gestión financiera en una empresa de servicio.

ESPECÍFICOS:

1. Realizar un diagnóstico del componente gerencial con énfasis de la organización Eco-Plagas. C.A.
2. Analizar que inciden en la gestión financiera y gerencial de una empresa de servicios.
3. Establecer estrategias claves que garanticen una gestión administrativa y financiera exitosa en el marco de una organización de servicio.

Justificación de la Investigación.

En el marco del desarrollo a nivel mundial de los países, las organizaciones cada vez más enfrentan cambio de toda índole, y apuntan a ser más competitivas para garantizar con ello su permanencia y su posición en el mercado. No basta en la actualidad contar con una tecnología avanzada sino más importa la contribución a los propósitos y objetivos organizacionales en pro del éxito de la empresa.

La gerencia de las organizaciones pone en práctica la planificación estratégica la cual es definida como aquel plan que se formula, ejecuta y evalúa acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, la formulación de estrategia por consiguiente incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades. La relevancia estratégica de esta investigación radica fundamentalmente en que la tarea primordial de la gerencia consiste en pensar en la misión del negocio, o sea formularse las preguntas referidas al negocio, esto conduciría a la fijación de objetivos viables, al desarrollo de estrategias, planes y toma de decisiones. Druker (1999).

Es por ello, que en la actualidad de acuerdo al autor de este proyecto de grado, el desarrollo constante que tiene las empresas se lo debe al fortalecimiento estratégico que han logrado a través de acertadas decisiones y al logro de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva la participación gerencial es cada vez más relevante, comprometida y articulada con los elementos materiales y humanos de la organización.

De esta manera desde el punto de vista científico la investigación desarrollada centra sus bases en la planificación estratégica enfocada hacia la búsqueda de factores que permita mejorar los procesos y transacciones, considerando para todos los efectos las horas hombres empleadas, reducción de costo operativos, margen de error y en especial la disminución de tiempo de espera para ofrecer el mejor de los servicios.

Desde el componente práctico-laboral la investigación proveerá de estrategias a eco plagas con el fin de optimizar sus recursos a través de la puesta en práctica de estrategias cónsonas a la organización. Esto implicaría a crear una estructura integral que satisfaga una nueva necesidad de integrar los procesos de la empresa, tomando en cuenta los inductores de actuación de los objetivos financieros, los cuales miden la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: la finanza, los clientes, los proceso internos, la formación y crecimiento.

Desde lo institucional, es necesario considerar la pertenencia social y participación en el desarrollo del país, a la construcción de un nuevo paradigma socio-tecnológico que está emergiendo y requiriendo que las empresas del sector productivo y de servicio.

Desde otra perspectiva como es aquella que identifica la metodológica el estudio a través de las técnicas y los métodos cuantitativos y cualitativos se llevara a cabo los procedimientos más apropiados para el desarrollo de la tesis de grado. Lo anterior en su conjunto significaría un aporte de carácter sustantivo al análisis teórico y empírico del tema objeto de estudio permitiendo con ello agregar valor a la teoría de la dirección empresarial.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

Antecedentes.

Maidelyn Díaz PérezI; Yimian de Liz ContrerasII; Soleidys Rivero AmadorIII (2009) en su artículo titulado **el factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento**, presentado en la revista Científica ACIMED, hacen énfasis en el ritmo de los cambios en el mundo empresarial, disparados por la competencia global y la revolución de las innovaciones tecnológicas en todas las áreas del conocimiento, ha conllevado a un incremento sustancial de los usuarios de la información financiera y no financiera. Se pretende, con la presente contribución, identificar las tendencias actuales que caracterizan a la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual y su integración con los sistemas de gestión de información. Igualmente pretenden resaltar la dinámica del entorno de la llamada era de la información o del conocimiento ha transformado los puntos de vista y necesidades sobre la información contable y exige que esta refleje explícitamente los principales elementos generadores de los beneficios de las organizaciones, principalmente los comprendidos en los activos intangibles, donde se destaca el factor humano que a la vez se refleja, en cierta medida, en el capital intelectual de la organización.

Así entonces, los investigadores realizan un estudio en el escenario actual, donde indican que disponer de este conocimiento ha alcanzado una relevancia estratégica para la organización y constituyen, según estudiosos

del tema, verdaderas ventajas competitivas. Por ello, el establecimiento de mecanismos o modelos para la gestión de este importante recurso ha constituido objeto de estudio de innumerables investigaciones interdisciplinarias. Cuando se analiza la gestión de información (GI) es necesario evaluar la información como recurso, como producto y como activo. La información como recurso se administra y se utiliza como entradas o insumos de los procesos. Como los otros recursos, tiene un costo directo asociado, debe producir un rendimiento a la inversión, debe proporcionar valor agregado al producto o proceso para el que se utiliza y su uso efectivo requiere de una buena organización para obtener el mejor provecho de ella.

Finalmente para estos especialistas el conocimiento desempeña un papel fundamental, porque se vincula con las personas (capital humano), pudiéndose decir que la información se convierte en conocimiento una vez que es procesada en la mente de los individuos y el conocimiento se vuelve información una vez que este se articula y es presentado en forma de texto, gráficos, palabras u otras formas simbólicas. La vinculación que tiene este estudio con respecto a la futura tesis de grado, radica fundamentalmente en la asociatividad que tiene al estudiar la gestión humana en el marco de la gestión empresarial y /o administrativa, dando evidencia de aquellos factores que son clave en el marco del estudio que se presenta a través de este proyecto.

Martha Beatriz Peluffo A. y Edith Catalán Contreras (2004) en el estudio titulado Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, plantea la relevancia que tiene la “Gestión del Conocimiento” por ser una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e

internacionales. Por tanto, la tesis plantea las dimensiones que giran en torno a la “Economía basada en el Conocimiento” y la “Sociedad del Conocimiento”. En este sentido, los especialistas describen los paradigmas tecnológicos que la caracterizan, los cambios en la forma de administrar las organizaciones y los sistemas, específicamente los llamados bienes intangibles que forman el capital intelectual, enfatizan en “Gestión del Conocimiento”, precisando cuáles son sus principios, su evolución, los contenidos de la misma, sus fundamentos, el conocimiento organizacional generado en los procesos de trabajo y del aprendizaje organizacional.

El estudio centra sus bases en la Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje definiéndolo como un sistema en el cual el motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje. El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Para estos investigadores más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas, por ello algunos autores la han llamado la “Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social.

Este estudio denota la significancia del valor del conocimiento en las organizaciones, lo cual genera un aprendizaje donde los centros de Investigación y Desarrollo, los laboratorios, las áreas de I&D de las empresas multinacionales y transnacionales, se logra la construcción de un conocimiento científico y técnico a través de la gente que va a circular en los otros sistemas, también se produce conocimiento en los procesos de trabajo de los diversos ámbitos de una sociedad. Generando la necesidad de un

fortalecimiento institucional para la administración de la generación de conocimiento nuevo en los procesos de trabajo.

Vaddinell, Giuseppina (2007) en su estudio presentado en el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo, fue titulado: **Planificación Estratégica para Inserción de las PYMES en los procesos de Exportación. Caso Temi. C.A.**, tuvo como objetivo promover la inserción de las PYMES a través de un plan estratégico en los procesos de exportación. El objetivo de la investigación es establecer un plan general donde la PYME pueda lograr insertarse en la incursión de mercados internacionales, a través de sus productos y servicios. La autora destaca la coyuntura económica que tiene Venezuela, la cual marca profundamente el destino de la PYME, lo cual permite a su vez que las instituciones públicas puedan fomentar diversas alternativas de préstamos, promoción, constitución y desarrollo de más empresas en el sector de servicio.

La especialista realiza un diagnóstico de la situación del contexto internacional de la PYME, determinando los factores de carácter económico, social, financiero y mercadeo que de una u otra forma han impedido la inserción de la PYME en el proceso de exportación y de servicios. Por tanto, la especialista hace énfasis en la relevancia de la planeación estratégica a través de las personas como recursos que monitorean la planificación estratégica en las organizaciones. En esta investigación se llega a la conclusión que se requiere de un plan estratégico para planificar acorde al entorno, lo que permitirá combatir los desafíos del mercado nacional e internacional, adaptarse a la demanda y a la oferta entre otros. El estudio se desarrolló sobre la base de la metodología descriptiva, aplicando un análisis DOFA y además un análisis de las condiciones que rigen en el entorno.

Por tratarse de un tema que conlleva al estudio de la planificación estratégica, esta investigación estará íntimamente relacionada con la que se desarrolla a través de este proyecto de grado, dado que desarrolla parte de la administración financiera.

Villanueva Franney (2011). En su tesis de Maestría en Administración Mención Finanzas, presento el estudio titulado: **Estrategias Gerenciales para Optimizar la Gestión Financiera del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, ubicado en Valencia.** El trabajo de grado tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales para optimizar la gestión financiera de un centro de salud. El estudio expone la relevancia de las estrategias como un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Así mismo, la autora enfatiza respecto a la planificación estratégica, donde plantea que el éxito de la misma consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método o un plan lógico, estableciendo objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Esto, a modo de ver de la autora, permite fijar prioridades, además que concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambio en el entorno externo. El estudio se desarrollo bajo la metodología cuantitativa del tipo de investigación de campo, descriptiva, tomando en consideración una población de 10 trabajadores que conformaban el Dpto. de Finanzas. Se empleo un instrumento de recolección de datos es decir un cuestionario aplicándose escala de likert, llegándose a la conclusión que el centro de salud desarrolla políticas

financieras que garantiza un proceso administrativo óptimo y financiero, sin embargo, carece de gestión permitiendo evaluar oportunamente los procesos financiero de manera objetiva.

Se llega a la conclusión que las estrategias son idóneas a través de la gerencia para optimización de la gestión financiera. Por tanto este antecedente es un registro clave en la investigación que se desarrolla por cuanto permite considerar los mecanismos que son propios de la gestión financiera en un centro de salud.

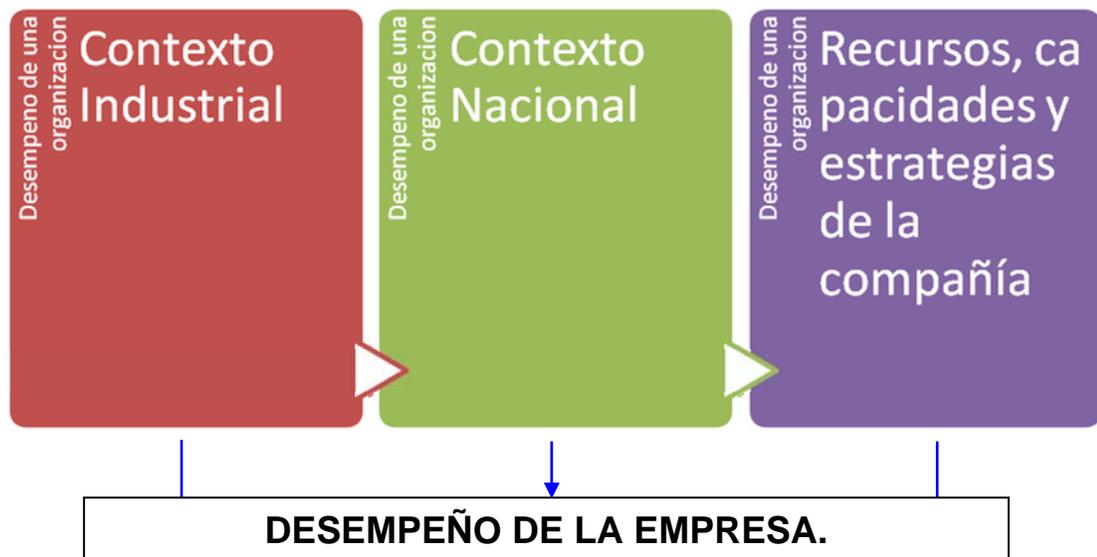
La Administración Estratégica en el Marco de la Gerencia.

El objetivo central de la Administración Estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Sin embargo, autores como Charles Hill, Gareth (2004) des factores que determinan el éxito de una empresa, dentro los cuales podemos mencionar:

- 1.- La industria en la cual está ubicada.
- 2.- El país o países donde se localiza.
- 3.- Sus recursos, capacidades y estrategias

Cada uno de estos factores es determinantes en el desempeño de una organización. La figura N° 1 es muestra representativa de lo anterior:

Figura 1: Determinantes del Desempeño.



Fuente: Charles Hill y Gareth Jones. Administración Estratégica. 2004. Pág. 4

Es de destacar que el contexto nacional juega un papel importante en la competitividad de las empresas localizadas dentro de los países. Dado que el mercado en muchas industrias se ha convertido en un espacio global, donde empresas de diversos países compiten de igual a igual en todo el mundo. Interpretar en este sentido el significado de estrategia es quizás interpretar que la misma tienen muchos significados, muchos tratadistas del tema como William Gluec, Alfred Chandler, James Quinn entre otros, citados por Charles y Gareth (ob.cit) le dan un tratamiento especial y particular al término, para efecto de este proyecto de grado se considera estrategia, como un “plan unificado, amplio, e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”.

Desde este punto de vista, es oportuno señalar que la Administración Estratégica cobra cada día más importancia en las empresas, dado el deseo de las organizaciones de anticiparse a los cambios imperantes en la

actualidad, así como a la necesidad de experimentar transformaciones que subyacen en una plataforma de exigencias cada vez mayores y de estrategias cada vez más significativas.

El proceso de la administración estratégica puede dividirse en cinco componentes entre los cuales se tiene:

Figura 2: El Proceso de la Administración Estratégica.

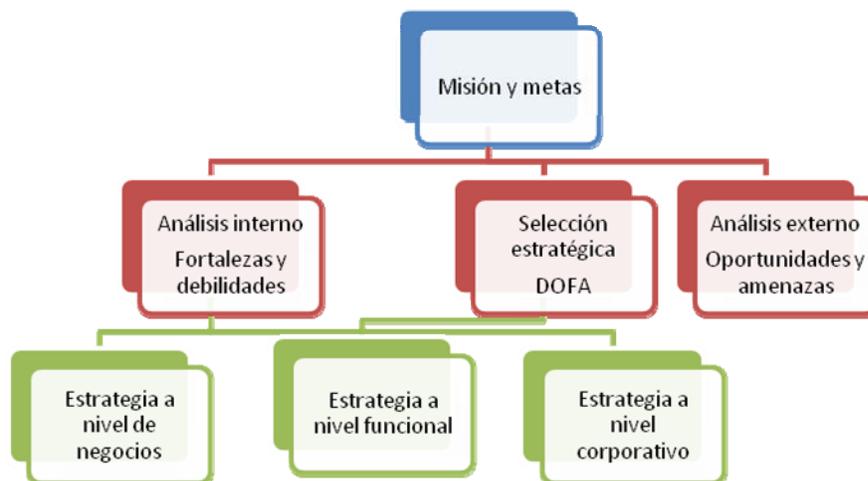


Fuente: Flavio Papasakellariou (2012). A partir de Charles Hill y Gareth Jones. Administración Estratégica.

Para ello, habrá de considerar la implementación de estrategias, que involucra el diseño de las estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por la organización. Otro elemento a considerar en este aspecto es el ambiente externo y el ambiente interno.

El enfoque tradicional ha consistido en destacar como cada componente constituye un paso secuencial en la administración estratégica, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus metas, posteriormente le siguen el análisis externo e interno, y la selección de las estrategias, finalizando con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Lo anteriormente expuesto se muestra en la figura N°3.

Figura 3: Diseño de la Estructura y Los Sistemas de Control Necesarios para Implementar la Estrategia.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

En este orden de ideas, la administración financiera se genera teniendo en cuenta los propósitos que rigen cada uno de los componentes del proceso:

✓ **La misión y metas principales**, es el primer componente del proceso de la administración estratégica, estas proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas

✓ **Análisis Externo:** como segundo componente, consiste en identificar las oportunidades y las amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización, considerando para ello los tres ambientes que se interrelacionan.

✓ **Análisis Interno:** como tercer componente, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, comprende para ello la identificación de la cantidad y de la calidad de los recursos disponibles para la organización

✓ **Selección Estratégica:** involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas dada la fortaleza y las debilidades internas de la empresa junto con las oportunidades y amenazas externas.

✓ **Estrategia en el ámbito funcional,** proviene de la capacidad de una empresa para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad al cliente.

✓ **Estrategia en el ámbito de negocios,** comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como esta se posiciona en mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Para ello se revisan estrategias de negocios tales como: **el primer liderazgo de costos la segunda** diferenciación y **la última** enfocada en un nicho particular de mercado.

✓ **Estrategias Globales:** considerada como una ventaja competitiva, donde las Empresas logran maximizar el desempeño mas allá de sus fronteras

✓ **Estrategia a nivel Corporativo:** este tipo de estrategia debe orientarse a resolver la interrogante siguiente ¿En qué negocios se debe ubicar la empresa para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización? Más allá de este planteamiento, las empresas que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. A tal efecto maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios.

La Planeación Estratégica.

La planeación es el proceso de establecer y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Entendiese como planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. El enfoque tradicional, enfoca el termino estrategia como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de las operaciones de combate en gran escala”. El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones que subyace él termino de estrategias en él arrea de la administración. Otro aspecto implícito a la idea de la estrategia es la que involucra la planeación racional, así como también la que describe sus metas, identifican los cursos de acción (estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. Por tanto, se puede interpretar como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

En este sentido, puede considerarse cuatro (4) puntos de vista según García y Valencia (2010) los cuales refieren a:

- **Porvenir de las decisiones actuales** con el porvenir de las decisiones, es la decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara la gerencia.
- **Proceso:** la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales , define estrategias y políticas y desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados
- **Filosofía:** la planeación estratégica es una actitud, una y el forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible
- **Estructura:** un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos

Así entonces y en consideración de lo planteado con antelación, es necesario considerar igualmente los principios de toda administración estratégica en el marco de la planeación estratégica y de la gerencia en las organizaciones:

Tabla 1: Principios de la Administración Estratégica.

PRINCIPIOS	ALCANCES.
De objetividad	Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas
De medición	Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente.
De precisión	Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con las mayor precisión posibles; porque van a regir acciones concretas
De flexibilidad	Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando
De dirección	Los planes deben ser de tal naturaleza que puedan decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general
De rentabilidad	Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener
De participación	Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionan con su aplicación.

Fuente: García y Valencia (2010).

El uso de las estrategias que están basadas en la planeación han guarecido críticas, sin embargo las que hacen hincapié en la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formalizado. Estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, y verse como una respuesta emergente a una circunstancia no prevista. Siendo las estrategias emergentes (no planeadas) con frecuencias exitosas y pueden inclusive ser más apropiadas que las llamadas estrategias intentadas (planeadas). En la práctica las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo

intentado y lo emergente. No obstante lo más importante para las organizaciones es pensar de manera estratégica.

La Visión y Misión de los Negocios: Base Estratégica para la Gerencia.

Referirnos a la misión y visión en los negocios, implica, referirnos al termino de negocios en primer lugar, para ello depende de sí la organización es una empresa especializada o diversificada, la empresa especializada es activa justamente en un área principal de actividad, es decir que área identifica el negocio y si a su vez esta implica un cambio diversificado que conlleva a otros intereses. En primera instancia se trata entonces de interpretar lo que significa ser una empresa especializada y en segundo lugar que actividades lleva definir la empresa diversificada.

La empresa especializada hace énfasis en la necesidad de una definición del negocio orientada al consumidor en vez de establecer una definición orientada al producto. , ya que esto implica solo concentrarse en la venta de productos y en los mercados atendidos.

La empresa diversificada, enfrenta sus problemas especiales cuando trata de definir sus negocios debido a que en realidad maneja varias actividades. En esencia el negocio corporativo a menudo consiste en administrar un conjunto de actividades. Teniendo ya establecido estos parámetros del negocio, se interpreta la visión como aquella que presenta el intento estratégico de una compañía y la visión específica como una empresa intenta emprender el logro de su intento estratégico.

Según Corral (2000) los propósitos que persigue la gerencia estratégica a través de la planeación estarían enmarcado en:

1. Establecer los propósitos y/o objetivos esperados.
2. Determinar Dirección y prioridades de lo que se planifica.
3. Proveer un marco de acción para el desarrollo de política y toma de decisiones.
4. Ayudar en la efectiva designación y uso de los recursos.
5. Señalar temas críticos y riesgos, fortalezas y oportunidades.

Esto conllevaría a establecer una serie de beneficios, donde se destaca:

✚ Mayor confianza en la organización, al demostrar que sabe hacia dónde se dirige y como va a llegar a lograr los propósitos.

✚ Mejor prospecto financiero, ya que presupuestos anuales pueden presentarse desde una perspectiva estratégica.

✚ Mejora en la motivación del personal: al sentir que contribuyen activamente al futuro de la organización y al tener mayor control sobre el cambio.

✚ Mejora en la satisfacción del cliente ya que el personal actúa dentro de un marco de acción claro.

✚ Mejora en las relaciones laborales, en el sentido de apoyar la identidad corporativa.

✚ Definiciones entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno.

✚ Orientación al trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro.

✚ Fijación de objetivos y estrategias que sirvan para controlar y evaluar el desempeño de alta dirección.

Estos beneficios sin lugar a dudas permitirán que la gerencia en el marco del servicio que presta Eco- Plagas establezca las estrategias que permita la fijación de los objetivos logrando obtener un desempeño idóneo y encaminado hacia la consecución de los lineamientos de la organización.

El Capital Humano como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible.

La estrategia a nivel gerencial debe estar diseñada de forma que sea consistente con la estrategia de la empresa, por tanto es necesario realizar dos procesos simultáneos que sirvan de punto de partida:

1. El primero la formulación de los objetivos desde el ámbito de la gerencia
2. El segundo el análisis del contexto en que se pretende desarrollar dicha función.

En consecuencia, el punto de partida para la formulación de la estrategia debe ser la definición con lo que se establece de los objetivos, en este sentido, en términos genéricos cualquier estrategia desde la gerencia debería diseñarse de manera que consiguiera atraer al personal valioso hacia la organización, desarrollar el capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo. Se trata de asumir el capital humano desarrollado por los trabajadores de la empresa como un activo valioso sobre el que sustenta la ventaja competitiva, ya que la estrategia debe ser útil para crear dicho activo y mantenerlo. No obstante, en cuenta a estas condiciones para la fijación de objetivos, existe para la gerencia una serie de atributos que desde la perspectiva de la gerencia de los humanos debe tenerse en cuenta para generar mayores beneficios a la empresa, es decir ver al capital humano como una ventaja competitiva sostenible, basados en el modelo de Grant (1994) y citados por Sastre (2003):

- ◆ **La Durabilidad:** es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del

tiempo. Así, mientras que los recursos materiales tienden a depreciarse con el tiempo, los intangibles pueden comportarse de diversa manera, y concretamente, los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente y se adquiere práctica y experiencia.

- ◆ **La Insustituibilidad:** es necesario que estos recursos no sean superados por innovaciones, de tal manera que es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas.

- ◆ **La Inimitabilidad o Irreproductibilidad:** en el caso de los recursos humanos los mecanismos de aislamiento legal a la imitación son menos susceptibles de utilización, excepto en aquellos casos en que los conocimientos generados se conviertan en administrativos, así como en aquellas situaciones en que puedan ser protegidos por una patente o cualquier otra fórmula de propiedad industrial.

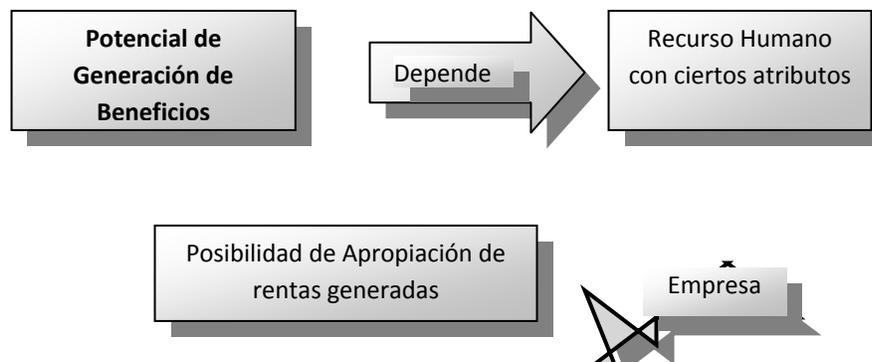
- ◆ **La Intransferibilidad o Movilidad Imperfecta:** dado que no podemos ostentar derechos de propiedad sobre los recursos humanos de la empresa, la posibilidad de evitar su transferibilidad en el mercado se ha de conseguir mediante mecanismos de aislamiento específicos. Así mismo, en la medida en que la ventaja competitiva se base en las capacidades colectivas, su transferibilidad se hará más difícil que si se basa en capacidades individuales.

- ◆ **La Complementariedad:** entre los miembros de la plantilla actúa como mecanismo de aislamiento, ya que dificulta su transferibilidad, a la vez que la imitación, dado que el conocimiento de los empleados tendrá

valor en el interior de la organización en la medida en que interactúe con las rutinas y los conocimientos del resto.

En el modelo de Grant (1994), se expone la relevancia que tiene los beneficios de una organización, los cuales dependerán de los recursos humanos, siempre y cuando éstos posean los atributos arriba mencionados, y que la organización tiene la posibilidad de apropiarse de dichas “rentas”, por medio de diversos mecanismos de aislamiento como: la negociación; acotando que mientras más específico sea el capital humano generado menor será el poder de negociación de la empresa con respecto a su recurso humano, ya que existirá la posibilidad de que empresas de la competencia le ofrezcan a éstos mejores beneficios, corriendo el riesgo de perder capital humano altamente calificado y esencial para el desarrollo efectivo de los procesos.

Figura 5: Modelo de Grant.



Fuente: Grant. R (1994). **Contemporary Strategy.** Análisis, Blackwell, Cambridge.

A tenor de lo expresado lo deseable para la gerencia estratégica es tener en consideración no solo los propósitos que persigue el negocio, sino también, las condiciones que rige en base al personal que labora en la institución y/o

organización. En efecto, se distinguen en términos globales para la gerencia estratégica la consideración de dos dimensiones y/o versión, la dura (HARD) y la blanda (SOFT), en la versión Hard se pone poco énfasis en los objetivos de las personas que estarían involucradas en los procesos y la efectividad que tengan., se basan en criterios de rentabilidad del negocio. Se conciben las personas como un recurso de carácter estratégico y se trata de alinear su utilización con los objetivos estratégicos del negocio.

En la versión Soft, se mantiene la preocupación por mejorar los resultados del negocio, se intenta combinar con un interés paralelo relativo a los objetivos de los trabajadores. Los empleados se consideran como un medio, más que como un recurso y se asume que solo es posible alcanzar objetivos corporativos ganándose el compromiso de los mismos.

Igualmente Claver (1995:24) define Hard aquella condición que “adopta el énfasis en los resultados, incremento de la productividad, disminución de los costos, etc.”, el mismo autor define Soft como: “se enfatiza sobre todo en la colaboración y participación de los empleados en las decisiones empresariales.

En la tabla 2 se expresa claramente las diferencias presentes entre las ambas tendencias:

Tabla 2: Diferencias entre las Tendencias “Soft” y “Hard”.

SOFT	HARD

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actitudes, Comportamiento. ◆ Cultura empresarial. ◆ Dirección participativa. ◆ Flexibilidad, innovación. ◆ Individualización de las relaciones. ◆ Inversión material. ◆ Liderazgo. ◆ Management estratégico. ◆ Mecanismos Psicológicos. ◆ Movilización del elemento humano. ◆ No especificación de la función. ◆ Optimización del Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Corto plazo. ◆ Encuadernación de los trabajadores. ◆ Inversión material. ◆ Management operacional. ◆ Minimizar costes. ◆ Planificación de planillas. ◆ Óptica jurídica. ◆ Organización científica. ◆ Racionalidad Económica
--	---

Fuente: Claver (1995). Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo. (p.24).

Con lo expresado con antelación es posible comprender que la tarea de planificar el futuro de la empresa es una labor compleja, en buena medida, debido a la gran incertidumbre del ambiente externo.

Respecto al segundo análisis del contexto se debe considerar el incremento de la competencia a nivel internacional lo cual ha puesto de manifiesto cómo las empresas que operan en mercados globales deben ser más competitiva, lo que les obliga a la revisión de políticas gerenciales que permitan alcanzar

un uso más eficiente de los recursos para llegar a ser más rentables. La globalización y los cambios tecnológicos han supuesto un cambio en la fuerza de trabajo necesaria para alcanzar el éxito. Se requiere de una mayor flexibilidad y movilidad de personal. Estos requisitos son más difíciles de alcanzar en el entorno debido a los grandes cambios que le rodean. Sastre y Aguilar (2003: 122).

La Gestión Administrativa: Recursos y Capacidades.

Un análisis estratégico debe necesariamente hacer alusión a los modelos tradicionales y a los actuales. Los modelos estratégicos han centrado su propósito en la dimensión externa, mercado, producto y en la tecnología, sin embargo a raíz de los distintos cambios que hemos mencionado con antelación, los recursos humanos han pasado a ser un protagonista que implica un factor estratégico en todas las decisiones que ha de hacer la empresa.

Para Bayón Mariné (2002, pp.21-53) “el nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas sin obviar el resto de los factores que complementa este nuevo escenario y ellas son el activo más importante que posee las organizaciones de hoy”. Los recursos y las capacidades son aquellos que permiten definir e identificar la empresa, teniendo en cuenta que ésta, se encuentra pasando por momentos de cambios, producto de los procesos de globalización que se han dado en las últimas décadas, en este sentido la orientación externa es fundamental para el planteamiento de las estrategias. En este sentido, la estrategia en la gestión administrativa es un proceso complejo y aun tiende hacerlo más en la medida que las estrategias empresariales tengan que estar condicionados a los numerosos cambios y

transformaciones y a la complejidad que esto conlleva y que mantienen la mayoría de las empresas.

Menguzzatoy Renau (1991, pp.211-229) “mantienen la tesis de que la estrategia empresarial debe tener una coherencia entre los otros elementos de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos)”.

Por tanto, para que la empresa pueda desarrollarse y participar en la estrategia empresarial, deben considerarse eficazmente todos los factores que subyacen a la función de los recursos humanos, actuando siempre dentro de la estructura organizativa y buscando siempre conseguir la performance deseada. La teoría de los recursos y capacidades en líneas generales, la podemos definir como aquella que trata de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva. El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la estrategia. Grant, Robert (1995, p.155).

De igual manera se plantean otros elementos como las habilidades, los conocimientos y las tecnologías que se van generando en el tiempo con un toque distintivo para alcanzar la competitividad, y que se centra en la combinación de recursos de la empresa. Dos niveles de agregación tienen lugar en el análisis de los recursos tal como se identifican en la figura: 6.

Figura 6: Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012). A partir de Cejas, 2005 (p.19).

En la figura se aprecia las capacidades, las cuales se pueden definir como la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada, de esta forma se pueden asociar a la idea de “flujo” mientras que los recursos se asocian a la de “stock”. También se pueden definir como aquellas habilidades que posee una empresa para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas debilidades residen en las rutinas de la organización, es decir en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales. El análisis correcto de las capacidades de una empresa es especialmente importante, ya que una sobre valoración o infravaloración de las mismas puede llevar a la empresa a adaptar una estrategia inadecuada para sus circunstancias. En algunos casos el éxito empresarial no se debe a la falta de capacidades, sino más bien en no reconocerlas a tiempo y ponerlas en funcionamiento. Cejas y Grau (2008)

De igual manera el progreso tecnológico influye sobre las estrategias de las empresas indudablemente el mismo se hace cada vez más presente en el nivel organizacional repercutiendo considerablemente en todos los ámbitos, lo que conlleva a la adopción de cambios que son originados por el entorno a fin de contrarrestar la entropía; cuanto más inestable y cambiante sea el entorno, más vital debe ser la capacidad de la empresa y la calidad de la gerencia. Construir la base de los recursos de la empresa lo cual constituye no sólo el análisis basado en los recursos activos actuales, sino también, de manera a cubrir las carencias de los recursos y construir la futura base de recursos de la empresa. El punto inicial para el análisis es identificar y valorar estos recursos y capacidades disponibles. El análisis de los recursos se realiza a dos niveles. La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa: bienes de equipo, destrezas de cada empleado, patentes, marcas u otros.

Definición de Términos.

✓ Competitividad: conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

✓ Estrategia: tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen no sólo con su entorno, sino también tiene que ver con la relación entre estrategia y el ambiente interno de la empresa relacionado específicamente a sus recursos y capacidades.

✓ Gerencia: es el arte de hacer que las cosas ocurran, es decir , es el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización

✓ Gestión del Conocimiento (GC): es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

✓ Gestión: el término implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

✓ Indicador de Gestión: es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta de gestión. Al medir el progreso hacia el logro de estas metas funciona como una señal de alerta que muestra si se está trabajando en la senda correcta de acuerdo con los resultados esperados y planificados.

✓ Los recursos intangibles: por su parte, son activos que presentan importantes dificultades de identificación y valoración dado que se sustentan en la información y los derechos de propiedad sobre los mismos no siempre están bien definidos.

✓ Los recursos tangibles: se trata de aquellos activos con una materialización física y de los recursos financieros.

✓ Misión: la definición del negocio, el posicionamiento meta por segmento de mercado, el rol estratégico de los canales, las ventajas competitivas sustentables requeridas en factores claves para el éxito.

✓ Organización: es la estructura que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

✓ Tendencia "Hard": aquella que caracteriza al sistema social de la organización considerando los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las que éstos orientan su conducta, ésta tendencia incluye: creencias, valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas.

✓ Tendencia "Soft": aquella que permiten la caracterización de la estructura organizacional, apoyándose en aquellos factores que permiten el funcionamiento organizacional, que son: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos.

✓ Toma de Decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida.

✓ Variables Estratégicas: definidas por los objetivos que la empresa desea obtener y que se vinculan a las decisiones a largo plazo ya que no es probable su modificación en el corto plazo.

✓ Ventaja Competitiva: en marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

✓ Visión: es el conjunto de ideas generales, alguna abstracta, que proveen al marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

**CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO.**

**CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO.**

A continuación se desarrolla las condiciones que rige en la metodología lo cual requiere de una estructura sistemática que permita el logro de los objetivos específicos y general de la investigación.

Naturaleza de la Investigación.

A efectos del presente estudio, los datos serán recopilados directamente de la realidad donde suceden los hechos que se pretenden investigar, es decir, se estudiara eco plagas como una organización que requiere de estrategias gerenciales para el logro de sus objetivos como empresa de servicio. En este sentido, la información requerida será suministrada por la empresa objeto de estudio y de la mano de las personas que están involucradas con el proceso administrativo, financiero y de recursos humanos, con énfasis en la gerencia... Esto va a permitir obtener mayor conocimiento del problema, pudiendo manejar los datos e información con mayor seguridad.

De la misma manera el estudio se apoya en una investigación de tipo descriptiva ya que, como lo señala Méndez (2001:136): “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y los componentes y su interrelación”.

Este tipo de investigación corresponde a la investigación no experimental, la cual según Méndez (ob.cit) “es aquella donde el investigador no tiene control sobre las variables, por lo que se considera que la realidad es estudiada integralmente”.

En este sentido, el autor de esta investigación, usara el acopio de los datos a través de testimonios que serán plasmados en el instrumento respectivo lo que permitirá obtener información de primera mano sobre los procesos y actividades financieros.

En este sentido, la investigación de campo, permitirá realizar un análisis sistemático de los problemas en la realidad seleccionada, con el propósito de describirlo, interpretarlo y entender su naturaleza, explicando las causas y efectos que procedan. Para Sabino, C. (1995):

“Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, estos datos obtenidos directamente de la realidad empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza”. (p.93).

Tipo de Investigación.

A través del desarrollo de la investigación y sus componentes esenciales puede ser identificada con un nivel de conocimiento considerado como descriptiva y explicativa, con carácter aplicada porque es una investigación que se va a emplear de forma empírica.

De la misma manera el estudio se apoya en una investigación de tipo descriptiva ya que, como lo señala Méndez (2001:136): “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y los componentes y su interrelación”. Así mismo, Delgado, Colombo y Orfila (2003:42) establecen que: “las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria

una precisión en el momento de la medición de las dimensiones del objeto de estudio”. Se interpreta como un estudio de tipo descriptivo debido a que se apoyará en la revisión de las teorías respecto a la gerencia estratégica.

Población y Muestra.

Antes de definir cuál será la población y la muestra que se tomará en cuenta para la presente investigación, la explicación referente a los conceptos antes mencionado, por un lado Gilbert (1980:13), “define la población como todos aquellos individuos u objetos de un grupo bien definido, acerca del cual se necesitan datos para resolver una incógnita”. Mientras que "la muestra es un grupo comparativamente pequeño elegido científicamente para representar a la población”.

De esta manera, lo que pretenden señalar los autores, es que si se desea controlar la validez o la efectividad de los resultados que se deseen obtener en una investigación, debe tomarse en cuenta el tamaño de la muestra, correspondiente a la población investigada, sobre la cual se aplicaran las técnicas para la obtención y recolección de los datos necesarios para la referida investigación. En este sentido, la investigación se desarrolló en una empresa del sector servicio, dedicada al control de plagas tanto a nivel residencial como a nivel industrial, esta organización esta ubicada en Valencia, Estado Carabobo, con un universo poblacional de 20 personas.

En relación a la muestra, la cual se entiende según Hurtado y Toro (1997):

“Como el conjunto de elementos representativos de una población con los cuales se trabajara realmente en el proceso de investigación, a ellos se observaran y se les aplicarán los cuestionarios y demás instrumentos, tomaremos sus datos y luego los analizaremos y generalizaremos los resultados a toda la población”. (p.79).

Para esta investigación, resulta necesario definir la muestra de tipo no probabilística intencional, HernándezSampieri, Baptista y otros (1995) la define como:

“El conjunto de elementos representativos de una población con los cuales se trabajará realmente en el proceso de la investigación, a ellos se observaran y se les aplicaran los cuestionarios y demás instrumentos, tomaremos sus datos y luego los analizaremos y generalizaremos los resultados a toda la población”. (p.79)

En el caso particular de esta investigación el autor considera necesario reconocer como muestra de carácter intencional un total de 9 profesionales de la empresa, estas personas significarían informantes claves dado que estos pertenecen al departamento de administración y control financiero de la empresa, en todo caso lo que interesa de estas personas seleccionadas para aplicar el instrumento es conocer de su parte su opinión respecto a la política de carácter estratégico que se sigue para una buena administración y control financiero. El autor sistemáticamente reconocerá los resultados en base a la aplicación de la encuesta y la experiencia que el posee en este ramo de empresas.

Técnicas e Instrumentos y Análisis de Datos.

Para efectos de esta investigación, se utilizara un cuestionario el cual será el instrumento a utilizar para recolectar los datos y obtener información acerca de un hecho determinado. Hurtado y Toro (2001) lo definen de la siguiente manera:

“Una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesen y focalizar los aspectos del fenómeno que se consideren esenciales”. (p. 90)

Dentro de la investigación planteada, las técnicas e instrumentos de recolección orientan la recopilación de la información, datos u opiniones sobre la problemática del estudio, serán:

✚ **Revisión Documental:** esta otra técnica utilizada consistió en la búsqueda de información a través de las diversas fuentes bibliográficas que sirvieron de apoyo para fortalecer y sustentar la investigación. La misma se consideró como un apoyo imprescindible para el presente estudio, ya que por medio de ella se consultaron textos, libros, folletos, revistas, trabajos de grado, en relación al tema propuesto, como lo fue la formación profesional, la formación en la empresa, el proceso de formación, entre otros.

✚ **La Encuesta:** definida por Sabino (1992:101) como: “si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas”. De lo anterior se desprende la importancia de utilizar esta técnica, la cual tuvo la finalidad de brindar la información sobre el proceso de

formación que tienen los facilitadores internos del sistema de gestión ambiental.

Cabe destacar que el análisis de los datos se hará por medio de un paquete estadístico que puede ser Excel ó de estadística SPSS (estadística multivariante). Es importante señalar que el instrumento que se seleccionará para la recolección de la información durante el proceso del futuro trabajo especial de grado será sometido a la confiabilidad y la validez por parte de expertos en el área.

Validez y Confiabilidad:

La validez de los instrumentos a utilizarse para la obtención de datos del estudio es realizada mediante la técnica conocida como Juicio de Expertos a los cuáles se les presenta un formato de validación donde se constatará la correspondencia entre los objetivos planteados y las preguntas de los instrumentos. Los expertos luego de hacer su valoración crítica y sus sugerencias de mejoras al instrumento presentado y luego corregido según el caso, le darán su Validez. En cuanto a la confiabilidad se utilizó a estadística descriptiva para su respectivo cálculo, mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach para obtener el rango de confiabilidad del instrumento que se aplicó. Obteniéndose como resultado 0,71 lo cual implica que es confiable el instrumento. Ver Anexo 2.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

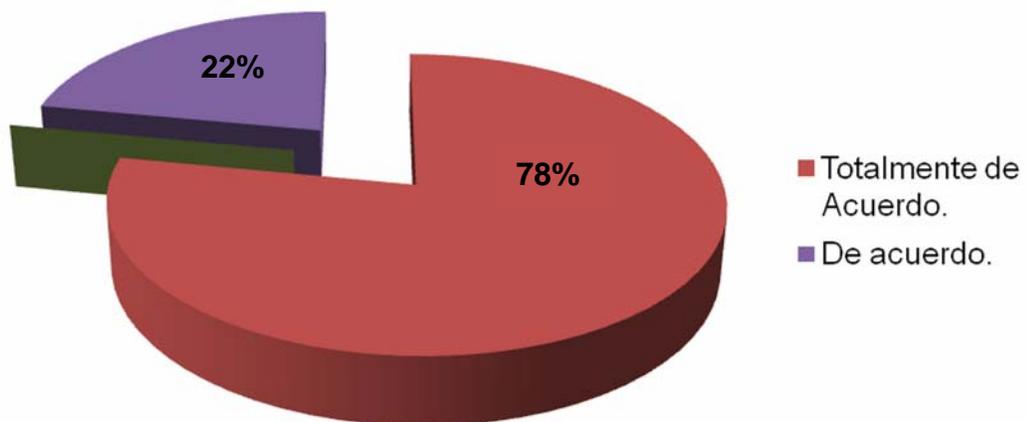
CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

P.1: La empresa mantiene un plan unificado, amplio, e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos y planes que se proponen en la ejecución de sus metas.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	7	78
De Acuerdo.	2	22
Mediana de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°1.



Fuente: Flavio Papasakellariou. (2012).

Interpretación:

Un 78% de los consultados en la empresa de estudio han considerado pertinente indicar que la empresa mantiene un plan unificado, amplio, e

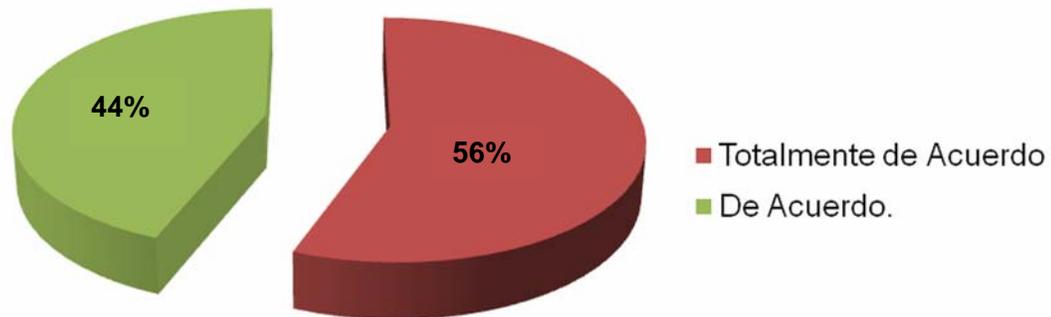
integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos y planes que se proponen en la ejecución de sus metas. Esto en correspondencia a lo expresado en el marco teórico significa que la empresa para asumir las fuerzas competitivas del entorno requiere de un plan que garantice su permanencia en el mercado, es decir, pueda usar las fuerzas competitivas como lo son competidores, nuevos participantes, bienes y servicios, clientes y proveedores, esto se logra solo con un plan estratégico.

P.2: Los directivos y el personal la empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	5	56
De Acuerdo.	4	44
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°2.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

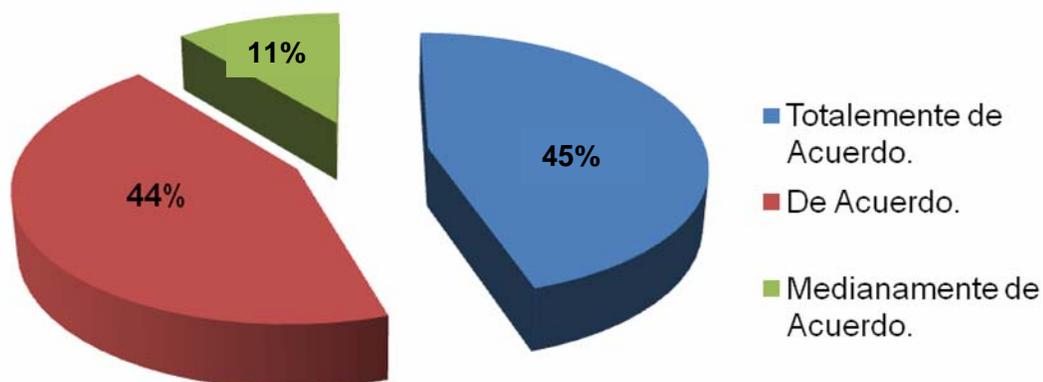
De los consultados solo un 56% han creído necesario afirmar que los directivos y el personal la empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. En consecuencia es importante destacar que dado la empresa es una organización mediana las personas encargadas de la administración optan por indicar que la organización lleva a cabo eficazmente sus actividades no solo por el proceso de la planificación sino quizás por otras opciones tales como: el servicio al cliente en forma continua.

P.3: La empresa se anticipa a los cambios imperantes en la actualidad considerando estas transformaciones, a través de una plataforma económica, social y política cada vez más compleja y significativa.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	4	45
De Acuerdo.	4	44
Medianamente de Acuerdo.	1	11
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°3.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

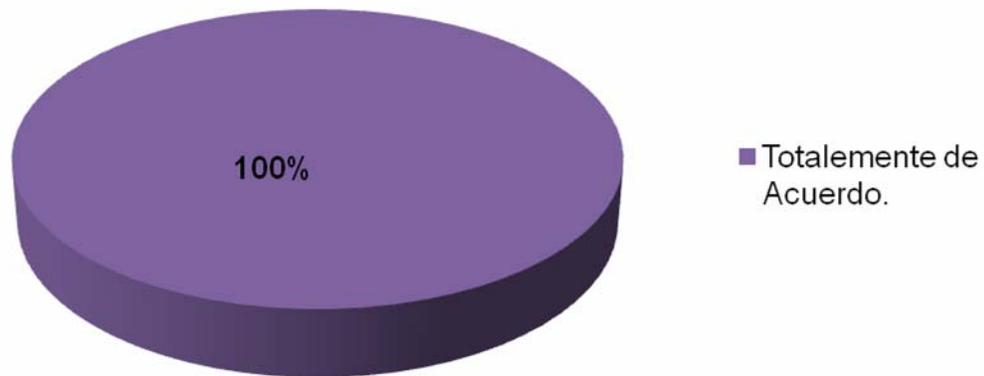
Un 45% conjuntamente con un 44% aseguran que la empresa se encuentra en constante cambio y evolución, esta afirmación logra confirmar lo establecido por Hellriegel y Slocum (2008) al indicar que las organización consiguen sobrevivir solo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir el mínimo de incertidumbre y establecer la importancia de la gerencia.

P.4: El director gerente de la empresa se involucra en el diseño de las estructuras organizacionales y los sistemas de control.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	9	100
De Acuerdo.		
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n° 4.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

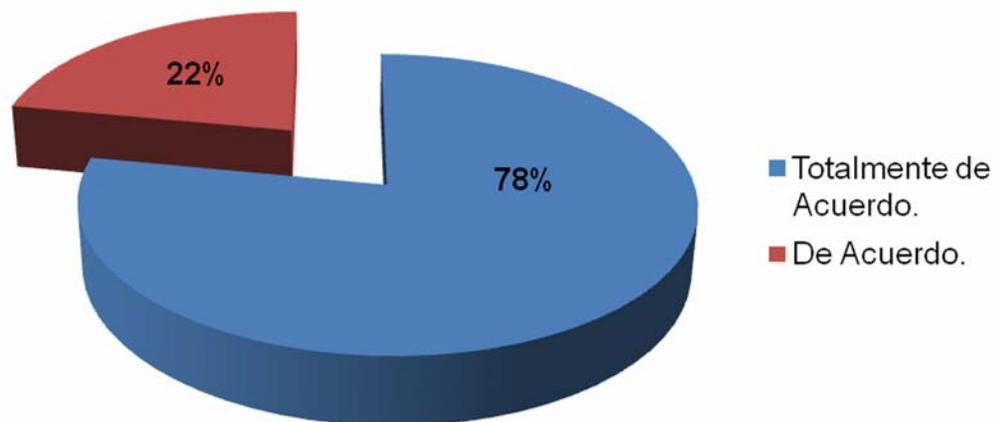
La gerencia es un factor estratégico y que se involucra en el diseño de las organizaciones y los sistemas de control, es de esta manera como un 100% de los consultados hacen énfasis en la importancia de la Gerencia como un proceso objetivo y sistemático que tienen las empresas para lograr su misión en el mercado.

P.5: El director gerente es co-responsables con sus miembros directivos de poner en práctica las estrategias escogidas por la organización.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	7	78
De Acuerdo.	2	22
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°5.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

Por ser una empresa de servicios Eco Plagas se esfuerza conjuntamente con la dirección general y los otros responsables de coordinar de aplicar los mejores talentos, recursos y métodos tanto en el personal que labora como

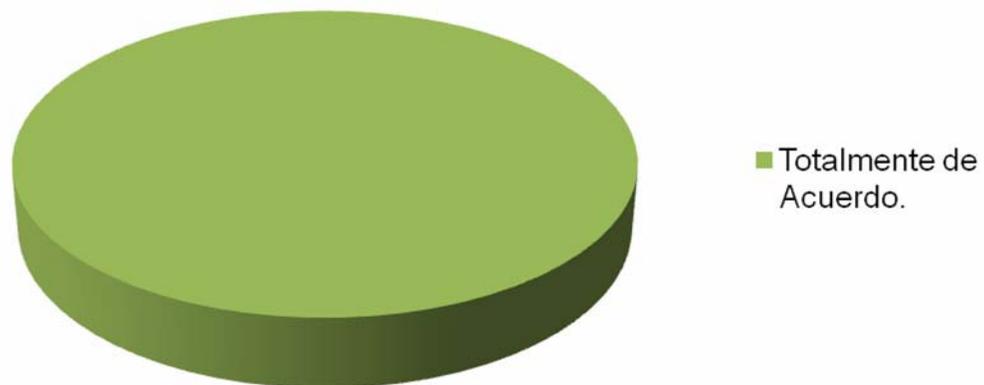
en los procesos de fumigación y limpieza con el propósito de satisfacer a cada cliente, proporcionándole una gran variedad de productos y servicios de calidad, protegiendo su salud y calidad de vida, de esta manera casi la totalidad representado por un 78% así lo establecen.

P.6: La gerencia financiera en la empresa busca maximizar el valor de la organización a través de su gente y de su misión en el mercado.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	9	100
De Acuerdo.		
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°6.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

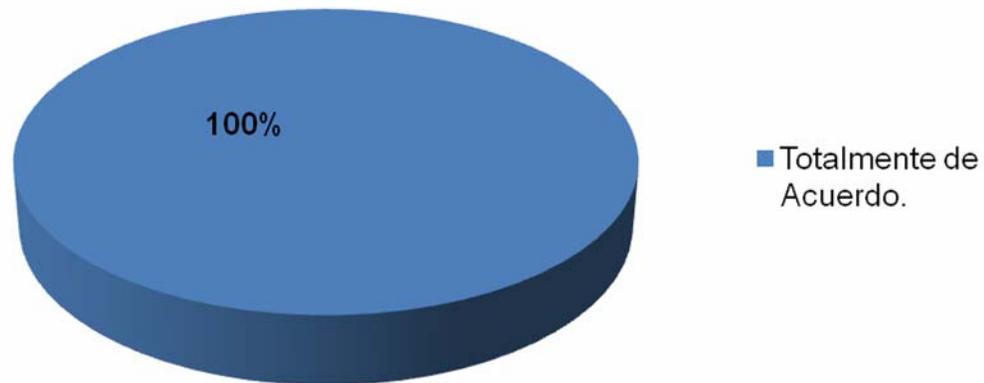
Coinciden todos los consultados con un 100% que la gerencia financiera en la empresa busca maximizar el valor de la organización a través de su gente y de su misión en el mercado. Habrá en todo caso que reafirmar lo expuesto en el marco teórico por Davis (2005) citado por Labrador (2008) cuando define a la gerencia estratégica como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos.

P.7: La toma de decisiones por la gerencia financiera requiere de operaciones bien administradas.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	9	100
De Acuerdo.		
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°7.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

La toma de decisiones efectivamente requiere de operaciones administradas, esto lo afirma el 100% de los consultados. Es de recordar que esta afirmación hace denotar la relevancia de la toma de decisiones expuesta en el capítulo del marco teórico cuando se determina que la toma es un factor que debe tomar en cuenta el administrador y/o el gerente financiero, dado que pasan la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones. Por tanto para ser eficaz en el trabajo, el gerente debe demostrar:

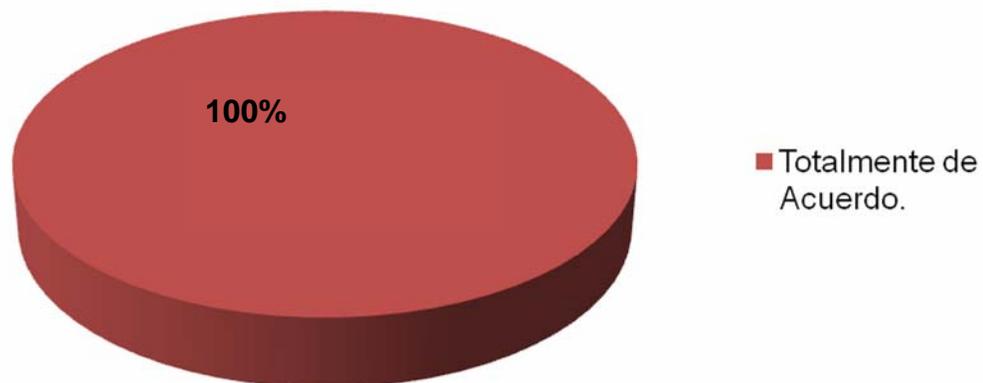
- ✓ conocimientos técnicos adecuados.
- ✓ experiencia suficiente.
- ✓ saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.

P.8 Las empresas exitosas se encuentran al frente de la eficiencia y de la innovación.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	9	100
De Acuerdo.		
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°8.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

Un 100% las empresas exitosas se encuentran al frente de la eficiencia y de la innovación, por tanto coinciden con Esteban FernándezSánchez (2010).“Cuando expone que las innovación es un método nuevo en el

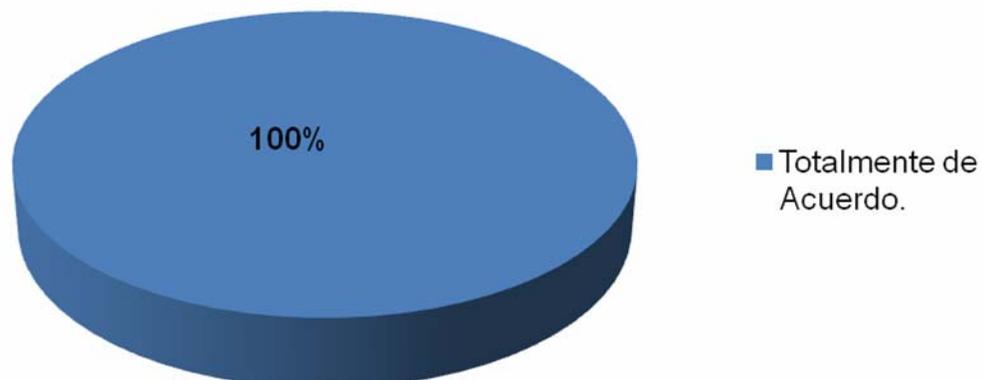
mercado, y tiene una posición relevante en todos los procesos de producción y de servicio en las organizaciones, en la actualidad las tecnologías son sistemas innovadores porque nos permite interactuar con los competidores, clientes, proveedores y con el personal de la empresa”.

P.9: La empresa vela por la maximización de los servicios ante los terceros.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	9	100
De Acuerdo.		
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°9.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

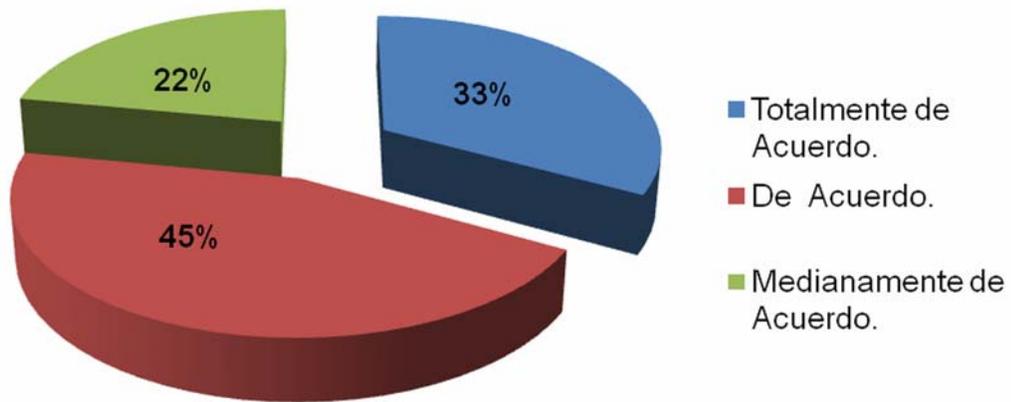
Eco plagas es una empresa innovadora que propone el servicio como bandera de la organización, está establecida en Venezuela y en Panamá, por tanto, la empresa vela por la maximización de sus servicios a terceros, teniendo en cuenta que principalmente sus esfuerzos se orientan a garantizar una mejor calidad de vida del cliente a través de la puesta en práctica de los procesos de fumigación que combate las plagas.

P.10: La gerencia está permanentemente transformándose para su desarrollo y para cumplir cabalmente con la responsabilidad social.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	3	33
De Acuerdo.	4	45
Medianamente de Acuerdo.	2	22
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n° 10.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

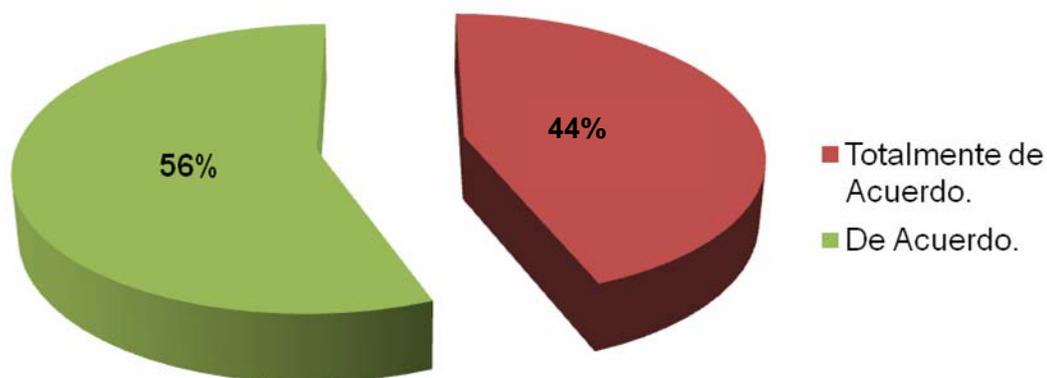
Un 33% conjuntamente con el 45% ha considerado la gerencia como un factor transformador para su desarrollo y para cumplir cabalmente con la responsabilidad social. Por tanto los consultados han admitido que la Responsabilidad Social es la actitud responsable de la empresa con todos sus grupos de interés, consumidores, accionistas, directivos, empleados, estado comunidad y medioambiente., este caso eco plagas garantiza la conservación del medio ambiente.

P.11: La empresa toma en cuenta el proceso de la administración estratégica donde se provee el contexto actual formulando estrategias idóneas y evaluando situaciones emergentes.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	4	44
De Acuerdo.	5	56
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°11.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

Con un 44% seguido de un 56% de los consultados están de acuerdo con que la empresa toma en cuenta el proceso de la administración estratégica donde se provee el contexto actual formulando estrategias idóneas y evaluando situaciones emergentes. Esto garantiza que la empresa Eco Plagas se adapte flexiblemente al entorno y a las instituciones que

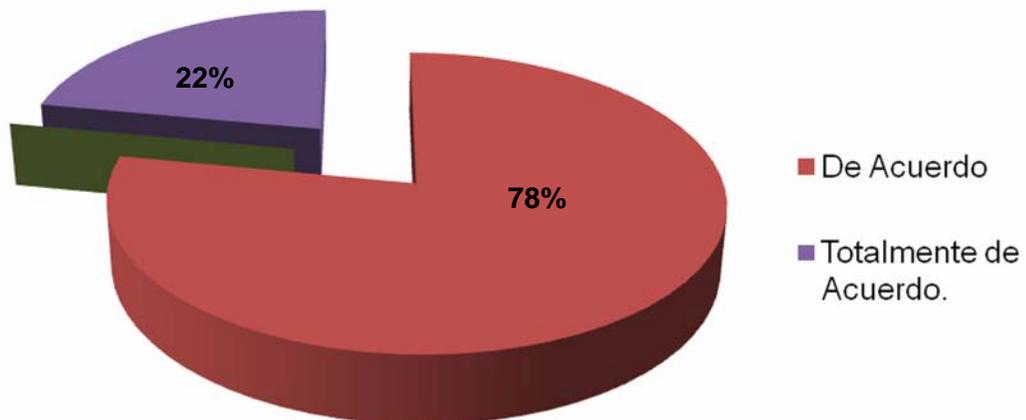
proviengan de él, es decir las innovaciones tecnológicas, las nuevas estructuras empresariales y además las condiciones que rijan a través de los marcos que regulan las organizaciones empresariales en general.

P.12: La gerencia hace énfasis a la forma como esta se posiciona en mercado para ganar una ventaja competitiva.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	2	22
De Acuerdo.	7	78
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°12.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

La generación de ventaja competitiva es uno de los factores que según Porter (2008) prevalece en la economía y en el mundo globalizado. En este sentido, la ventaja competitiva siguiendo a Hill y Jones (ob. Cit) la constituye el proceso que garantice el estudio de su cinco componentes:

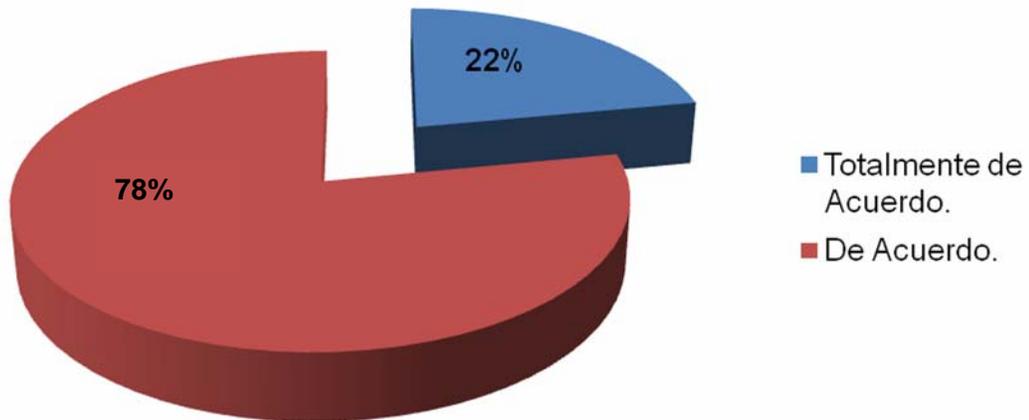
1. La misión y la visión
2. El análisis del entorno- DOFA
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización
4. La selección y puesta en práctica de las estrategias del negocio
5. La implementación y control de los logros de la estrategia.

P.13: La gerencia emplea las diferentes estrategias de posicionamiento que se puedan utilizar en base a los productos que comercializa.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	2	22
De Acuerdo.	7	78
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°13.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

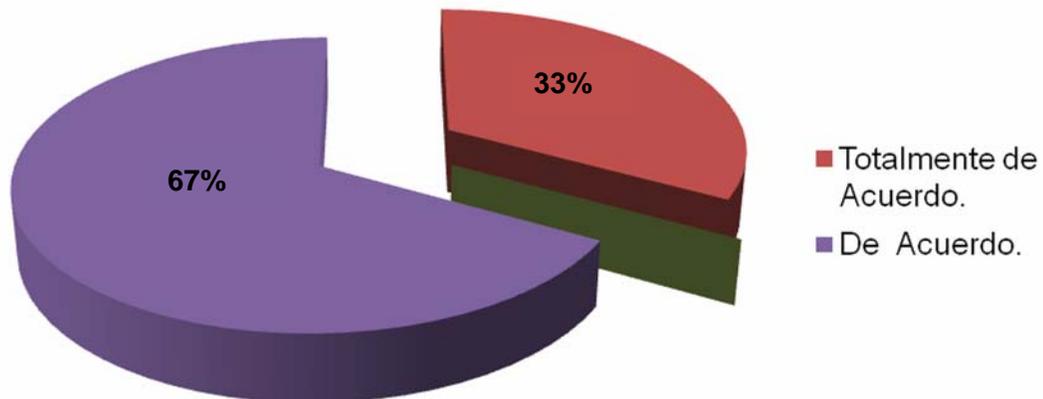
Coincide la respuesta de los consultados con la afirmación Nro. 12, es decir un 22% seguido con un 78% consideran que la gerencia emplea las diferentes estrategias de posicionamiento que se puedan utilizar en base a los productos que comercializa.

P.14: Para la gerencia financiera la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	3	33
De Acuerdo.	6	67
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°14.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

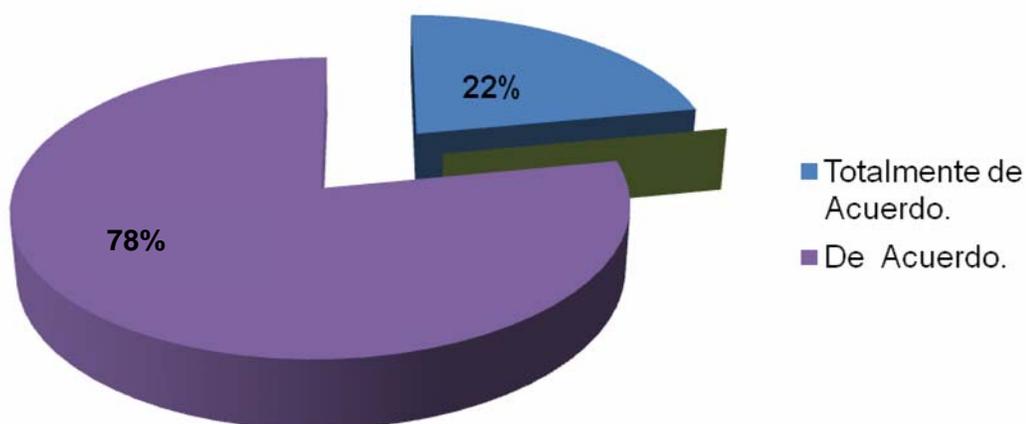
Un 67% de los consultados afirman que la gerencia financiera está integrada con la planeación estratégica considerada como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales. La gerencia financiera es un componente de la planeación estratégica y también de la administración financiera, brinda el conocimiento y las herramientas necesarias para la gerencia, tiene importancia en la toma de decisiones que permiten ser generadoras de valor y coadyuven con los propósitos financieros. La gestión financiera se propone desarrollar las metas que tenga la organización siempre y cuando aplique los procesos administrativos que conllevan a la práctica y a la consecución de los fines de la organización.

P.15: La gerencia estratégica define políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines que se proponga.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	2	22
De Acuerdo.	7	78
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°15.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

Un 78% de los consultados están de acuerdo con La Gerencia Estratégica define políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines que se proponga, de esta manera se cumple con los postulados referidos a la gerencia estratégica:

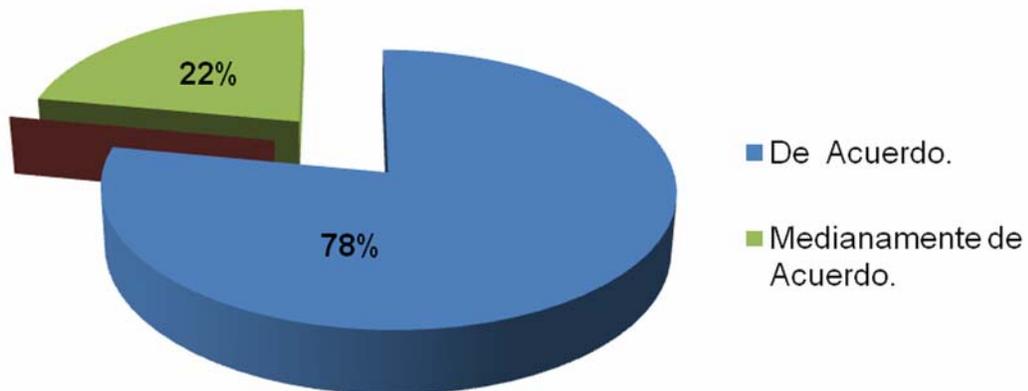
- ✓ Velar por los fondos que debe manejar la organización (su tamaño y su crecimiento).
- ✓ Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente.
- ✓ Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos.

P.16: La gerencia financiera valora el desarrollo de los recursos humanos de la organización.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.		
De Acuerdo.	7	78
Medianamente de Acuerdo.	2	22
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°16.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

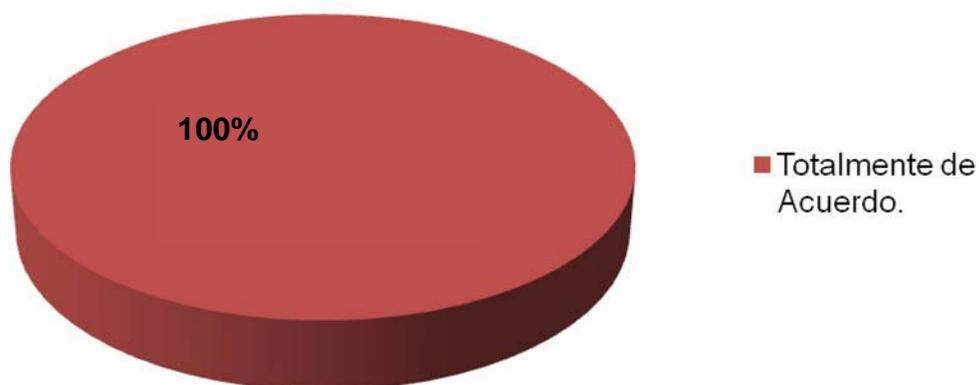
Con un 78% los consultados han considerado que la gerencia estratégica vela por los recursos humanos, es decir los recursos internos e intangibles. Por ser una empresa de servicio, la empresa dispone de condiciones laborales óptimas e idóneas para el personal. Por tanto la gerencia estratégica financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

P.17: La principal fuente de la gerencia estratégica es reflejar por los valores e intereses de las personas que la conforman e influir por sus decisiones.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	9	100
De Acuerdo.		
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°17.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

Con un 100% consultado afirman que la principal fuente de la gerencia estratégica es reflejar por los valores e intereses de las personas que la conforman e influir por sus decisiones. Es por ello que la gerencia estratégica está relacionada con la toma de decisiones de carácter financiero, dado que es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades

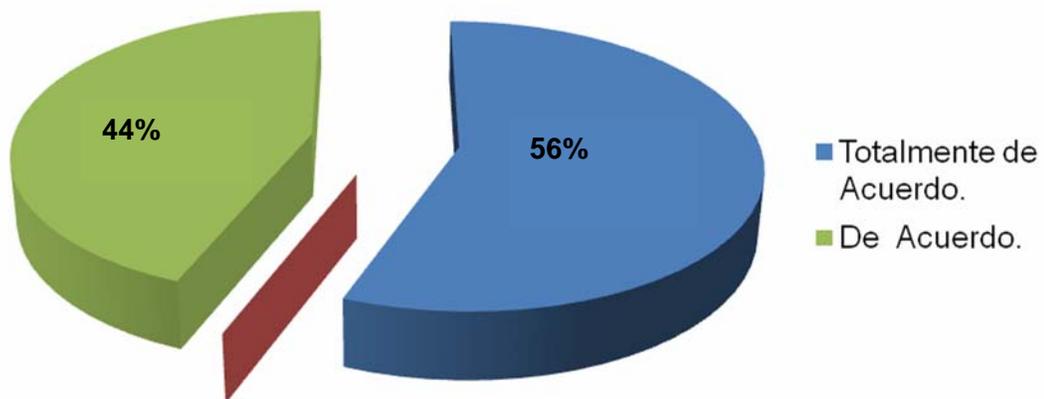
donde el reflejo de los valores e intereses tanto de la organización como de las personas que laboran en ella es fundamental.

P.18: La empresa resguarda la relación comercial con sus clientes en pro de su competitividad.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	5	56
De Acuerdo.	4	44
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°18.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

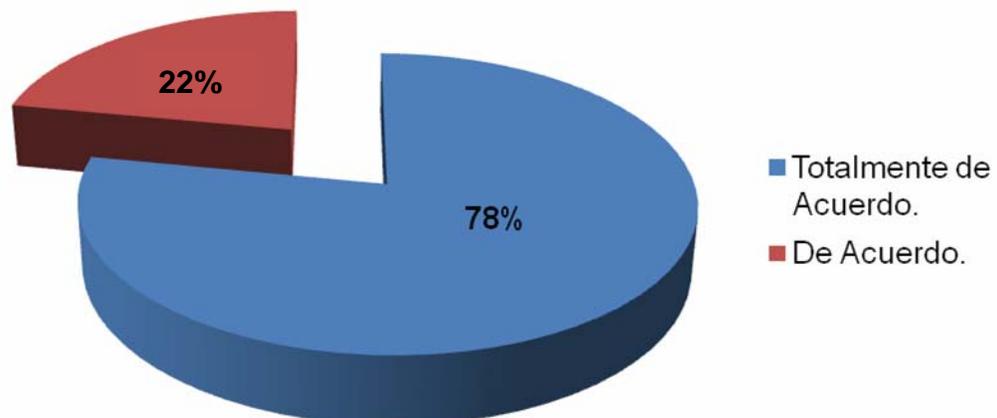
Un 56% de los consultados han afirmado, que para la empresa, la competitividad esta en primer plano y esta se logra a través de la relación comercial con sus cliente y la gama de servicio que garantiza la organización.

P.19: La gerencia de la empresa presta atención preponderante al personal que labora así como a sus clientes.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	7	78
De Acuerdo.	2	22
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°19.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

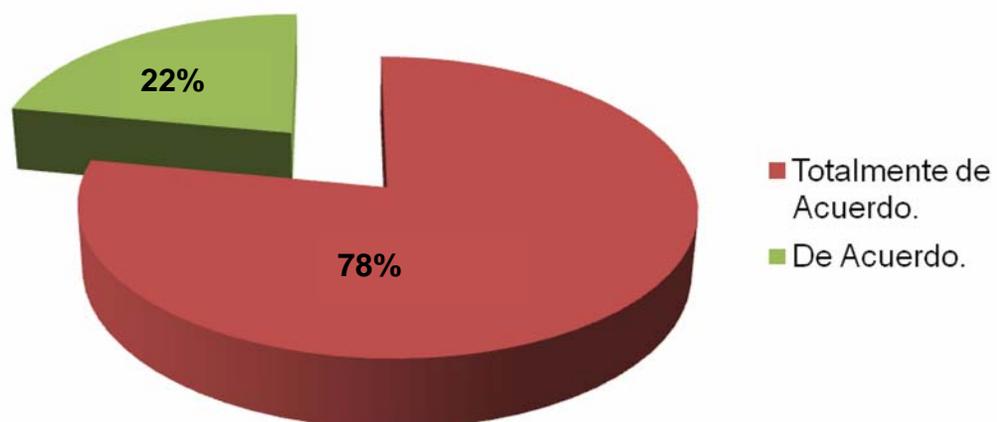
Con un 78% de confianza, demuestra que dicha empresa que presta servicio de fumigación y control de plagas, si presta la atención preponderante a empleados como a sus clientes.

P.20: La gerencia estratégica es un factor clave y dinamizador del proceso administrativo-financiero en la organización.

Alternativas.	Informantes.	Porcentajes.
Totalmente de Acuerdo.	5	56
De Acuerdo.	4	44
Medianamente de Acuerdo.		
En Desacuerdo.		
Totalmente en Desacuerdo.		
Total.	9	100%

Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Gráfico n°20.



Fuente: Flavio Papasakellariou (2012).

Interpretación:

Un 56 % seguido de un 44%, casi la totalidad de los consultados estuvieron en el rango indicando que la gerencia estratégica es un factor clave y dinamizador del proceso administrativo-financiero en la organización. De esta manera el autor concluye que llevar en práctica los procesos gerenciales en el ámbito estratégico implica establecer que de entre todas las trayectorias y acciones que se pueden elegir, siempre habrá formas particulares de ser exitosos en la gestión de una organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Este trabajo de investigación se desarrollo en el marco de la gerencia estratégica, lo que implico una revisión global de las condiciones que rigen en las organizaciones y por ende en las estrategias que en ella se desarrolle. Desde el punto de vista funcional la estrategia financiera debe abarcar un conjunto de áreas clave que resulten del análisis estratégico que se tenga realizado. Por tanto el proceso estratégico constituye un proceso que requiere un estudio pormenorizado de las metas y objetivos de la organización, un análisis preciso de su entorno externo e interno, así como también, valorar los activos intangibles de la organización.

En este orden de ideas, las organizaciones empresariales siguen jugando un papel preponderante en el mundo, debido a que sus actores están permanentemente asumiendo los grandes desafíos del entorno. A las empresas se les atribuye una vida y unos propósitos que se distinguen del resto, porque tienen unas características individualizadas. En este sentido, las organizaciones consideradas como estructuras sociales son direccionadas por personas, cuyo fin único es organizar y realizar actividades de una forma conjunta, a través de la colaboración de personas que persiguen objetivos específicos, en consecuencia, la gerencia como función dentro de las organizaciones, también ha tomado gran importancia, asumiendo considerablemente, responsabilidad en el éxito o fracaso de la empresa.

Ello da cuenta de que, uno de los papeles estratégicos claves de las organizaciones empresariales es la conformación de gerencias que sean idóneas y que respondan a los principios, misión y visión de la empresa. De

allí que, las organizaciones implementan estrategias como parte de decisiones fijadas en determinadas circunstancias o condiciones, que se originan del proceso organizacional y que constituyen la misión, visión, objetivos y secuencia de acciones administrativas. Ante estas consideraciones la gerencia financiera es un proceso que va de la mano con la estrategia funcional y con la estrategia empresarial. Al establecer una estrategia financiera, de forma sistemática, aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos que sean necesarios.

Por tanto, según los especialistas consultados para el desarrollo del trabajo la gerencia financiera es aquella que se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

Este trabajo de investigación se abordó a través del objetivo general Analizar el proceso gerencial en el marco de la planificación estratégica para establecer los factores claves que garantice la optimización de la gestión financiera en una empresa de servicio.

Para ello, el autor logró plasmar teorías relacionadas a la gerencia estratégica, así como la relevancia que merece el proceso de planeación estratégica con énfasis en las finanzas. Al respecto, es de hacer notar que la gerencia y la planeación son de importancia central para incrementar el valor de la empresa, por tanto todo lo correspondiente a los factores internos como

externos deben integrarse para poder asumir un plan idóneo y efectivo, que sea significativo de cara a los objetivos estratégicos de la organización, para ello, administrar adecuadamente los recursos son clave, además de la dirección y/o gerencia que estos tengan. En este orden de ideas, el autor se propuso lograr tres objetivos específicos.

El primer objetivo fue realizar un diagnóstico del componente gerencial con énfasis de la organización. Para ello el autor emprendió el estudio de la teoría con tres dimensiones, la primera la gerencia, la segunda la toma de decisiones y por ende la planeación estratégica. Se llegó a la determinación que la gerencia financiera está íntimamente asociada a la capacidad y competencias que tiene el gerente en el manejo de los recursos, considerando los valores y demás principios que tenga la empresa, así mismo que los planes estratégicos desde el ámbito financiero están asociados a las cinco fuerzas competitivas mencionadas en el capítulo correspondiente a las bases teóricas. Las mismas estarían representadas por:

- ✓ La misión y la visión
- ✓ El análisis del entorno- DOFA
- ✓ El análisis del ambiente operativo interno de la organización
- ✓ La selección y puesta en práctica de las estrategias del negocio
- ✓ La implementación y control de los logros de la estrategia.

Como segundo objetivo el autor se propuso analizar que inciden en la gestión financiera y gerencial de una empresa de servicios. Son muchos los factores que inciden en la gestión financiera, sin embargo, uno de los más relevantes destacados en el estudio fue el de la toma de decisiones por parte de la gerencia, dado que hay razones como la de rentabilidad que miden la eficacia de la administración que requiere de la toma de decisiones

por parte de los directivos, otras razones es la capacidad que tiene la empresa de desarrollo y expansión, siendo que eco plagas está ubicada en Venezuela y Panamá este factor es relevante y por ultimo quizás el más importante es precisamente las condiciones de valoración que se tiene desde el momento que se destine los esfuerzos para lograr posiciones en el mercado. No es posible olvidar la importancia que tuvo para los consultados las personas.

El último objetivo apunta a establecer estrategias claves que garanticen una gestión administrativa y financiera exitosa en el marco de una organización de servicio, el autor recomienda:

- ◆ Elevar los esfuerzos en capacitación y formación a todo el personal
- ◆ Proyectar la empresa a toda América Latina para consolidar aun mas sus planes.
- ◆ Diseñar y ejecutar en la organización planes vinculados a la satisfacción del cliente y además a los directivos
- ◆ Disponer de información financiera real, para la toma de decisiones acertadas.
- ◆ Alinear las estrategias en pro de un nuevo paradigma generado por la ola económica del crecimiento, la innovación tecnológica y las transformaciones del mercado.

Los nuevos enfoques de la acción empresarial deben estar integrado y asociados con la evaluación pormenorizada de las estrategias, los objetivos estratégicos, los riesgos, los preceptos corporativos y las perspectivas contempladas en el plan estratégico de la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS.

LISTA DE REFERENCIAS.

- ✓ Albizu G., (2001). **Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.** Editorial Pirámide. Madrid. España.
- ✓ Bayón, F. (2002). **Organización y Recursos Humanos.** Editorial Síntesis. España.
- ✓ Blur (1999). **Globalización de las Economías.** Editorial Civitas. España.
- ✓ Brealey, Myers y Marcus (2008) **Principios de Dirección Financiera.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- ✓ Grant. (2000). **Dirección Estratégica.** Ediciones Civitas. Madrid. España.
- ✓ Charles Hill, Gareth (2004). **Administración Estratégica.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- ✓ Claver, Gasco Y Llopis (1995). **Los Recursos Humanos en la Empresa.** Un Enfoque Directivo. Editorial Civitas. Madrid. España.
- ✓ Delgado, Colombo y Orfila (2003:42). **Metodología de Investigación.** Universidad de Carabobo.

- ✓ Drucker, Peter (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Colombia, Editorial Norma S.A.
- ✓ Etkin, Jorge (2011) .**Capital Social y Valores. Ediciones Gránica. Argentina.**
- ✓ Esteban, Fernández y Sánchez (2010): **Estrategia de Innovación. Ediciones Thompson Madrid.**
- ✓ García y Valencia (2010). **Administración**. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- ✓ Grant (1994) Grant, R (1994). **Contemporary Strategy**. Análisis, Blackwell, Cambridge, 2da Edición. Barcelona España.
- ✓ Hellriegel y Slocum (2008): **Administración**. Séptima Edición. Soluciones Empresariales. México.
- ✓ Hitt, Ireland y Hoskisson (2005): **Administración Financiera**. Tercera Edición. Soluciones Empresariales. México.
- ✓ Hurtado y Toro (2001) Hurtado, I. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Cuarta Edición. Valencia. Venezuela.
- ✓ Jones y George (2006): **Administración Contemporánea. Ediciones Mc Graw Hill. Mexico.**
- ✓ Maidelyn Díaz PérezI; Yimian de Liz ContrerasII; Soleidys Rivero AmadorIII (2009): **El Factor Humano Como Elemento Dinamizador Del**

- ✓ Martha Beatriz Peluffo A.Y Edith Catalán Contreras (2004): **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Trabajo de Investigación.** Dialnet. España.
- ✓ Menguzzato y Renau J.J (1991). **La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.** Ariel Economía. Barcelona España.
- ✓ Milkosvich, G (1998). **La Administración de los Recursos Humanos.**Editorial McGraw –Hill. México.
- ✓ Milkosvich, G. (1997). **Dirección de Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- ✓ Porter, M (2003). **Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones.** Harvard Business Schooll. Editorial Deusto. Madrid. España.
- ✓ Porter, M (2006). **Estrategia y Ventaja Competitiva.** Ediciones Deusto. España.
- ✓ Porter, M. (1991). **Como ganar Cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local.**Revista Facetas No. 91•1/91. Disponible: en pagina http://www.quality-consultant.com/gerentica/articulo_058.htm, consultado en fecha 20/07/2005.

- ✓ Poter, M (1987). **Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones.** Harvard Business School. Editorial Deusto. Madrid. España.
- ✓ Sabino, C. (1995:93) **Metodología de la Investigación.** Editorial
- ✓ Sastre Y Aguilar (2003). **Dirección de Recursos Humanos.** Un Enfoque Estratégico. Mc Graw Hill. Madrid España.
- ✓ **Stoner, Feeman y Gilbert (1996) Administracion. Ediciones Prentice Hall. Mexico.**
- ✓ Vaddinell, Giuseppina (2007). **Planificación Estratégica para Inserción de las PYMES en los procesos de Exportación.** Caso Temí. C.A.
- ✓ Villanueva Franney (2011).**Estrategias Gerenciales para Optimizar la Gestión Financiera del Centro Médico Dr. Rafael Guerra Méndez, ubicado en Valencia.** Tesis de Grado. Universidad de Carabobo.
- ✓ Weston Y Colepand (2005) **Finanzas en Administración. Novena Edición. Volumen 1. Editorial Mc Graw Hill México.**

ANEXOS.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

AREA DE POST GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MENCION FINANZAS



Estimado (a):

A continuación hago entrega de un instrumento que tiene por finalidad recabar información de Campo para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado: **LA GERENCIA ESTRATEGICA COMO FACTOR CLAVE Y DINAMIZADOR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO.**

El mismo fue elaborado con la necesidad de cumplir con los requisitos formales que ha dado lugar los estudios de ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION FINANZAS. Para culminarlo es necesario disponer de una información que solo ustedes pueden ofrecerlas como actores directivos de la empresa donde laboran. Por esta razón solicito la más amplia colaboración en respuesta de este instrumento.

DE ANTEMANO LA TUTORA Y EL AUTOR LE
OFRECEMOS LAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

INTRUCCIONES.

1. Lea atentamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
2. Cada pregunta tiene un tipo determinado de respuesta, por lo que usted deberá tomar solo en cuenta una sola alternativa.
3. Escriba con letra de imprenta y en bolígrafo de color negro o azul.
4. Responda todas las preguntas.
5. La escala del cuestionario:
 - TA:** Totalmente de acuerdo.
 - DA:** De acuerdo.
 - MA:** Medianamente de acuerdo.
 - ED:** En desacuerdo.
 - TD:** Totalmente en desacuerdo.
6. En caso de duda favor comunicarse al correo electrónico:

AFIRMACIONES	TA	DA	MA	ED	TD
1. La empresa mantiene un plan unificado, amplio, e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos y planes que se proponen en la ejecución de sus metas.					
2. Los directivos y el personal la empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.					
3. La empresa se anticipa a los cambios imperantes en la actualidad considerando estas transformaciones, a través de una plataforma económica, social y política cada vez más compleja y significativa.					
4. El director gerente de la empresa se involucra en el diseño de las estructuras organizacionales y los sistemas de control					
5. El director gerente es co-responsables con sus miembros directivos de poner en práctica las estrategias escogidas por la organización					
6. La gerencia financiera en la empresa busca maximizar el valor de la organización a través de su gente y de su misión en el mercado					
7. La toma de decisiones por la gerencia financiera					

requiere de operaciones bien administradas					
8. Las empresas exitosas se encuentran al frente de la eficiencia y de la innovación					
9. La empresa vela por la maximización de los servicios ante los terceros					
10. La gerencia está permanentemente transformándose para su desarrollo y para cumplir cabalmente con la responsabilidad social.					
11. La empresa toma en cuenta el proceso de la administración estratégica donde se provee el contexto actual formulando estrategias idóneas y evaluando situaciones emergentes.					
12. La gerencia hace énfasis a la forma como esta se posiciona en mercado para ganar una ventaja competitiva.					
13. La gerencia emplea las diferentes estrategias de posicionamiento que se puedan utilizar en base al producto que comercializa.					
14. Para la gerencia financiera la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales.					
15. La gerencia estratégica define políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines que se proponga.					
16. La gerencia financiera valora el desarrollo de los recursos de la organización internos.					

17. La principal fuente de la gerencia estratégica es reflejar por los valores e intereses de las personas que la conforman e influir por sus decisiones					
18. La empresa resguarda la relación comercial con sus clientes en pro de su competitividad.					
19. La gerencia de la empresa presta atención preponderante al personal que labora así como a sus clientes.					
20. La gerencia estratégica es un factor clave y dinamizador del proceso administrativo-financiero en la organización.					

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.